
BACHELORARBEIT

Frau
Marie Noël

**Entwicklung einer Employer-
Branding-Strategie für den
deutschen Mittelstand**

2015

BACHELORARBEIT

Entwicklung einer Employer- Branding-Strategie für den deutschen Mittelstand

Autorin:
Frau Marie Noël

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM 12sT-B

Erstprüfer:
Professor Waldemar Stotz

Zweitprüfer:
Herr Bernd Wurzinger

Einreichung:
Mönchengladbach, 10.02.2015

BACHELOR THESIS

Development of an Employer Branding Strategy for the German middle sized enterprises (SMEs)

author:

Ms. Marie Noël

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM 12sT-B

first examiner:

Professor Waldemar Stotz

second examiner:

Mr. Bernd Wurzinger

submission:

Mönchengladbach, 10.02.2014

Bibliografische Angaben

Noël, Marie:

Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie für den deutschen Mittelstand

Development of an Employer Branding Strategy for the German middle sized enterprises (SMEs)

72 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit erörtert die wachsende Herausforderung für Arbeitgeber, adäquate Mitarbeiter für sich zu gewinnen und langfristig im Unternehmen zu halten. Der Blick richtet sich auf den deutschen Mittelstand, der auf dem Arbeitsmarkt im direkten Wettbewerb mit den großen Konzernen steht. Es wird eine Vielzahl gängiger Instrumente zur Personalakquise auf- sowie in das komplexe Themengebiet Employer Branding eingeführt. Unter Berücksichtigung der Charakteristika des deutschen Mittelstands werden Möglichkeiten erörtert, wie man eine attraktive Arbeitgebermarke aufbauen kann, um den steigenden Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt gerecht zu werden. Ziel ist es, den mittelständischen Unternehmen eine Starthilfe für diesen Prozess zu präsentieren.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Begründung der Themenwahl	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau und Struktur	3
2. Der Personalbeschaffungsprozess.....	5
2.1 Der interne Beschaffungsmarkt	5
2.2 Der externe Beschaffungsmarkt	7
2.2.1 Methoden der passiven Personalbeschaffung.....	7
2.2.2 Methoden der aktiven Personalbeschaffung	10
2.3 Fazit der klassischen Personalbeschaffungsmaßnahmen	13
3. Der Wandel der Personalbeschaffung unter dem Einfluss des Internets	14
3.1 Die unterschiedlichen Kanäle im Internet	14
3.1.1 Unternehmenshomepage.....	15
3.1.2 Online-Jobbörsen.....	16
3.1.3 Virtuelle Recruiting-Messen	17
3.1.4 Social Media	18
3.1.5 Mobile Recruiting	22
3.1.6 Fazit E-Recruiting	24
4. Employer Branding	26
4.1 Begriffliche Abgrenzung	26
4.2 Funktionen der Employer Brand.....	27
4.2.1 Funktionen der Employer Brand aus Arbeitgebersicht.....	28
4.2.2 Funktionen der Employer Brand aus Arbeitnehmersicht.....	29
4.3 Wirkungsbereiche der Employer Brand	31
4.4 Der Employer-Branding-Prozess	33
4.4.1 Phase 1: Die Analyse.....	34
4.4.2 Phase 2: Die Planung – Strategieentwicklung	40
4.4.3 Phase 3: Die Umsetzung	52
4.4.4 Phase 4: Die Kontrolle	53
4.5 Fazit Employer Branding	55

5. Der deutsche Mittelstand und KMU	56
5.1 Begriffliche Abgrenzung	56
5.2 Quantitative Einordnung.....	56
5.3 Qualitative Abgrenzung und Besonderheiten der KMU	57
5.4 Daten und Fakten der KMU.....	58
6. Employer Branding für die KMU	60
6.1 Grundlagen schaffen.....	60
6.2 Mitarbeiter ins Boot holen – Brainstorming	61
6.3 Startschuss Employer-Branding-Prozess	61
6.3.1 Phase 1: Analyse der Ist-Situation	61
6.3.2 Phase 2: Wegweiser Arbeitgeberpositionierung	62
6.3.3 Phase Nr. 3 Die Arbeitgebermarke lebendig werden lassen.....	64
6.3.4 Phase Nr. 5: Erfolgskontrolle.....	70
7. Schlussbetrachtung.....	72
Literaturverzeichnis	IX
Anhang.....	XV
Eigenständigkeitserklärung	XXIII

Abkürzungsverzeichnis

BA	Bundesagentur für Arbeit
DEBA	Deutsche Employer-Branding-Akademie
DGfP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
EB-Team	Employer-Brand-Kompetenz-Team
EVP	Employer Value Proposition
HR-Portfolio	Human Resources Portfolio
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
USP	Unique Selling Proposition
ZVA	Zentralstelle für Arbeitsvermittlung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland.	1
Abbildung 2: F-A-C-E-Konzept. Quelle: eigene Darstellung.....	24
Abbildung 3: Der Employer Branding Prozess. Quelle: eigene Darstellung.	34
Abbildung 4: SWOT Matrix	38
Abbildung 5: Konzeptebene des strategischen Dreiecks zur Bestimmung der Markenpositionierung.	43
Abbildung 6: Positionierungsfelder mit rational-kognitiven Elementen. Quelle: eigene Darstellung	44
Abbildung 7: Positionierungsfelder mit affektiv-emotionalen Komponenten. Quelle: eigene Darstellung	44
Abbildung 8: Kommunikationskonzept. Quelle: eigene Darstellung	49
Abbildung 9: KMU - Definition des IfM Bonn.....	57
Abbildung 10: Stärken und Schwächen der KMU. Quelle: eigene Darstellung.....	59
Abbildung 11: Basis der Arbeitgebermarke. Quelle: eigene Darstellung	62
Abbildung 12: Schritte zur Arbeitgeberpositionierung. Quelle: eigene Darstellung.....	63
Abbildung 13: Maßnahmenplan. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz 2011, S. 101.....	69
Abbildung 14: Kreislauf Employer-Branding-Prozess. Quelle: eigene Darstellung	70

1. Einleitung

Das erste Kapitel führt den Leser in die Thematik dieser Bachelorarbeit ein. Nachdem die Relevanz der Themenwahl dargestellt wird, folgt eine Erläuterung des methodischen Vorgehens, wobei die einzelnen Schritte während der Literaturrecherche bis zur Erstellung der Arbeit beschrieben werden. Den Abschluss bildet eine kurze, aber präzise Darstellung des Aufbaus und der Struktur der Bachelorarbeit.

1.1 Begründung der Themenwahl

Im Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt stehen die Bedürfnisse und Präferenzen der Arbeitnehmer immer mehr im Fokus von Wissenschaft und Praxis. Ursachen liegen in den veränderten und zunehmend steigenden Herausforderungen für Arbeitgeber in Deutschland, langfristig qualifiziertes und passendes Humankapital für sich zu gewinnen. Der demografische Wandel in Deutschland schreitet kontinuierlich voran und legt bereits seit einigen Jahren die wachsenden Schwierigkeiten für die Personalwirtschaft offen (Vgl. Abb.1):

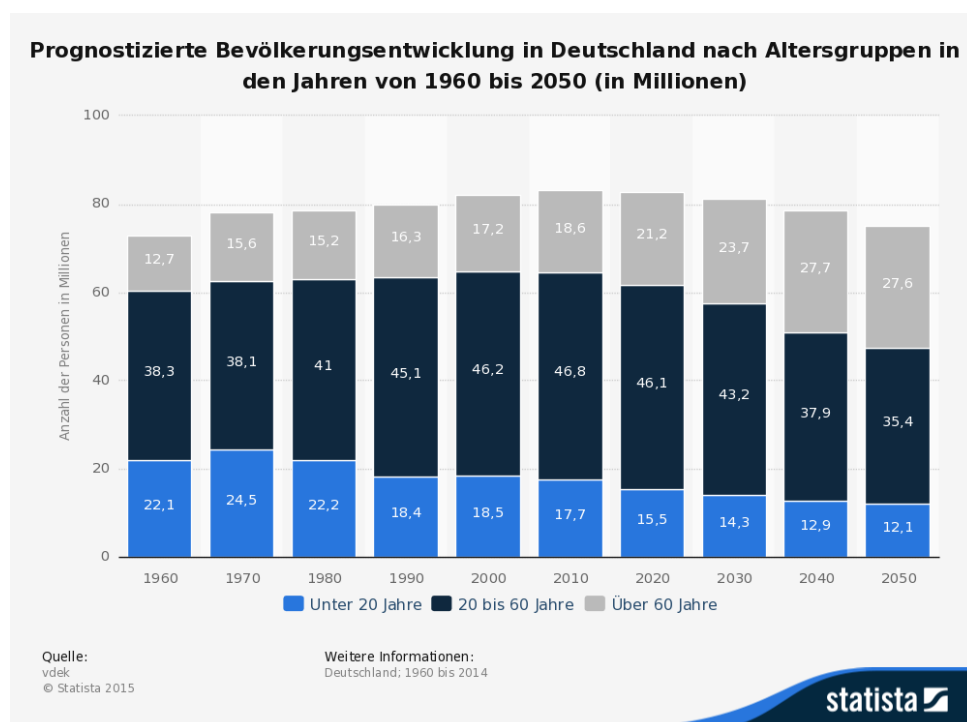


Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland.¹

¹ Vgl. Statista GmbH 2015

Bedingt durch den drastischen Rückgang der Zahl der Geburten in Deutschland wird bis zum Jahr 2050 die Zahl der Deutschen im erwerbsfähigen Alter um ca. 42 % sinken. Infolgedessen werden den Unternehmen immer weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass im deutschen Bildungssystem immer mehr Mängel auftreten. Das Ergebnis ist ein Fach- und Führungskräftemangel, der in Literatur und Praxis als „War of Talents“ bezeichnet wird. Neben den Herausforderungen, die sich aus der veränderten Dynamik des Arbeitsmarktes ergeben, erschwert der Wertewandel in der deutschen Gesellschaft die Akquisition und Bindung von Leistungsträgern. Während vor einigen Jahrzehnten Pflichtwerte wie Anpassung, Strebsamkeit, Disziplin und Fleiß den höchsten Stellenwert für Arbeitnehmer hatten, stehen der Wunsch zur Selbstverwirklichung und freizeitorientiertes Denken im Fokus der persönlichen Anforderungen und Präferenzen. Klassische Leistungsmotivatoren wie Arbeitsentgelt und Arbeitszeit verlieren zunehmend an Bedeutung und werden durch das Bedürfnis nach einem guten Betriebsklima, Familienfreundlichkeit oder nach Sport- und Entspannungsmöglichkeiten ersetzt. Hinzu kommt, dass die schnelle Technologieentwicklung zu kürzeren Produktionszyklen und kürzeren Halbwertszeiten des technologischen Wissens führt. Hier sind hochqualifizierte Arbeitskräfte gefragt, die mit einem fundierten Fachwissen die Ergebnisse verbessern und sich stetig weiterbilden. Bedingt durch diese hohe Wettbewerbsintensität und kurzfristige Kopierbarkeit von Technologien sind die Produkte und Dienstleistungen austauschbare Güter. Die Mitarbeiter hingegen bilden den langfristigen Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Ihre Kreativität, Motivation und Leistung sind der entscheidende strategische Wettbewerbsvorteil.²

Im Zuge des Paradigmenwechsels auf dem Arbeitsmarkt haben die Unternehmen trotz anhaltend hoher Arbeitslosigkeit längst nicht mehr die Qual der Wahl, den richtigen Mitarbeiter einzustellen. Vielmehr können gut qualifizierte Arbeitnehmer selbst die Wahl treffen, für wen sie arbeiten möchten. Die Personalwirtschaft steht der Herausforderung gegenüber, ihr Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber zu vermarkten und qualifizierte Mitarbeiter von sich zu überzeugen. Insbesondere der deutsche Mittelstand spürt die Auswirkungen der zunehmenden Engpässe auf dem Arbeitsmarkt. Kleine und mittlere Unternehmen stehen in direktem Wettbewerb mit großen Konzernen um die besten Mitarbeiter. Dabei genießen die überlegenen Konkurrenten einen höheren Bekanntheitsgrad und ein weitaus höheres Budget als mittelständische Unternehmen. Diese grundsätzlichen Defizite im Kampf um die besten Arbeitskräfte werden meistens von einer Vielzahl weiterer erschwerender Umstände begleitet. Beispielsweise können kleine und mittlere Unternehmen keine differenzierten Karrieremöglichkeiten anbieten, sind nicht international genug für junge qualifizierte Hochschulabsolventen und orientieren sich meist an Tarifverträgen, die den Handlungsspielraum bei Gehalts-

² Vgl. Böttger 2012, S. 3.

verhandlungen stark einschränken. Rund 70 % der kleinen und mittleren Unternehmen sind sich bewusst, dass die Verknappung auf dem Arbeitsmarkt ein wichtiges Thema für den langfristigen Bestand ihres Unternehmens ist – mit konkreten Ideen und Strategien zur Präferenzbildung auf dem Arbeitsmarkt beschäftigt sich allerdings kaum ein Unternehmen. Welche Instrumente der Personalsuche stehen den Unternehmen zur Verfügung und welche weiteren Möglichkeiten existieren, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren?³ Bei diesen Fragen rückt der Aspekt der Markenführung in den Fokus von Wissenschaft und Praxis und spielt eine bedeutende Rolle auf dem Arbeitsmarkt. Die Arbeitgebermarke präsentiert ein entscheidendes Differenzierungskriterium, um auf sich aufmerksam zu machen, junge qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und diese langfristig zu binden. Das Employer Branding präsentiert den strukturierten Aufbau einer attraktiven und glaubwürdigen Arbeitgebermarke und ermöglicht auch kleinen und mittleren Unternehmen, effektiv gegen den Fach- und Führungskräftemangel anzugehen.

1.2 Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit soll einen strukturierten Überblick über die Verfahren im Personalbeschaffungsprozess liefern und es wird das komplexe Themenfeld Employer Branding und der damit verbundene systematische Aufbau einer glaubwürdigen und attraktiven Arbeitgebermarke als entscheidender Stützpfeiler für die Personalgewinnung und Personalbindung dargestellt. Basierend auf den Charakteristika der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland, wird eine Starthilfe für den deutschen Mittelstand zur Positionierung auf dem Arbeitsmarkt als Wunscharbeitgeber präsentiert, um im Wettbewerb mit den großen Konzernen zu bestehen und insbesondere junge Leistungsträger in das Unternehmen zu locken.

1.3 Aufbau und Struktur

Die Arbeit umfasst insgesamt sieben Kapitel. Nachdem das erste Kapitel den Leser in die Arbeit einführt, die Themenwahl begründet und einen Überblick über das methodische Vorgehen gibt, folgt im zweiten Kapitel die Einführung in den Personalbeschaffungsprozess. Es wird eine Auswahl an klassischen Instrumenten der Personalbeschaffung erläutert und in die Kategorien passive und aktive Methoden eingeteilt. Daran anknüpfend steht im dritten Kapitel der Wandel im Personalbeschaffungsprozess unter dem Einfluss des Internets im Mittelpunkt. Neben den grundlegenden Ver-

³ Vgl. Haensel 2010, S. 6.

änderungen wird eine Auswahl verschiedener Kanäle vorgestellt, die Gegenstand jeder modernen Personalbeschaffung sein sollten. Nachdem dem Leser bis hierhin verschiedene Methoden zur Personalbeschaffung vorgestellt wurden, richtet sich anschließend der Blick Richtung Employer Branding. Im vierten Kapitel wird dem Leser zunächst der theoretische Ansatz des Employer Brandings vermittelt: Es wird eine begriffliche Abgrenzung des Begriffes vorgenommen und die Funktionen des Employer Brandings aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht werden verdeutlicht. Darüber hinaus wird im vierten Kapitel der Employer-Branding-Prozess vorgestellt und die einzelnen Phasen des Prozesses werden näher erläutert. Im fünften Kapitel liegt der Schwerpunkt auf der Thematik der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Das Kapitel enthält eine qualitative und quantitative Abgrenzung des Begriffes sowie allgemeine Daten und Fakten zu den KMU.

Nachdem die theoretischen Grundlagen dieser Bachelorarbeit nach Beendigung des fünften Kapitels komplettiert wurden, beschäftigt sich das sechste Kapitel mit der Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie für den KMU. Hierbei entschied ich mich dafür, Checklisten zu erstellen, die den KMU als Starthilfe zum Aufbau einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke dienen sollen. Das siebte Kapitel stellt die Schlussbetrachtung dieser Bachelorarbeit dar, in dem die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit komprimiert aufgeführt werden.

2. Der Personalbeschaffungsprozess

Nachdem das erste Kapitel den Leser in die Thematik dieser Arbeit eingeführt hat, beginnt das zweite Kapitel mit einer kurzen Erläuterung des Personalbeschaffungsprozesses und geht dann in die Erörterung einer Auswahl verschiedener Instrumente zur Personalakquise über. Hierbei wird zunächst zwischen interner und externer sowie zwischen aktiven und passiven Verfahren unterschieden.

Personalbeschaffung ist eine betriebswirtschaftliche Investition, die sich wie auch die Investition in Maschinen rechnen muss. Inputkosten in Form von Entgelt und Nebenkosten muss ein Output in Form von Arbeitsleistung gegenüberstehen. Die Personalbeschaffung stellt einen wichtigen Bestandteil der gesamten Personalwirtschaft eines Unternehmens dar und hat die Aufgabe, die benötigten Arbeitskräfte in qualitativer und quantitativer Hinsicht zum geeigneten Zeitpunkt für die nachgefragte Funktion zu marktgerechtem und leistungsorientiertem Einkommen zu beschaffen.⁴ Hauptziel besteht darin, mithilfe aktiver oder passiver Instrumente potenzielle und qualifizierte Bewerber zu einer Bewerbung für die im Unternehmen vakante Stelle zu bewegen. Sind die Bewerbungsunterlagen im Unternehmen eingegangen, ist das Grundziel der Personalbeschaffung erfüllt.⁵ Die Personalauswahl kann eine weitere mögliche Aufgabe sein. In dem Fall ist der Prozess der Personalbeschaffung erst vollendet, wenn die freie Stelle besetzt wurde.⁶ Das folgende Kapitel konzentriert sich auf die verschiedenen Rekrutierungsmaßnahmen im Personalbeschaffungsprozess und lässt die Personalauswahl außen vor.

2.1 Der interne Beschaffungsmarkt

Die interne Personalbeschaffung konzentriert sich auf die Besetzung von freien Stellen durch bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter. Hierbei differenziert man zwischen Maßnahmen ohne und mit Änderungen bestehender Arbeitsverhältnisse.⁷ Die Besetzung von freien Stellen ohne die Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse kommt nur dann in Betracht, wenn es sich um einen vorübergehenden, nicht dauerhaften Personalbedarf handelt.⁸ In diesem Fall können folgende Maßnahmen den Personalbedarf regeln: zusätzliche Arbeitsleistungen in Form von Mehrarbeit bzw.

⁴ Vgl. Jung 2011, S. 128.

⁵ Vgl. www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72030/personalbeschaffung-v8.html, Zugriff am 14.12.2014

⁶ Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 322.

⁷ Vgl. Rohrlack 2012, S. 80.

⁸ Vgl. Jung, 2011, S. 137.

Überstunden, Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit sowie Urlaubsverschiebungen.⁹ Andere Maßnahmen sind zu treffen, wenn es sich um einen dauerhaften, längerfristigen Personalbedarf handelt. Dann tritt die Bedarfsdeckung mit Änderungen bestehender Arbeitsverhältnisse in Kraft. Zu diesen Maßnahmen zählen unter anderen: Versetzungen, Umwandlungen in Form von Teilzeit- in Vollzeitarbeitsverträge oder befristete in unbefristete Beschäftigungsverträge sowie das Stellenclearing.¹⁰ Des Weiteren ist die Umschulung von Mitarbeitern oder die Übernahme von Auszubildenden oder Praktikanten in Erwägung zu ziehen.¹¹

Bevor ein Unternehmen sich für oder gegen den internen Beschaffungsmarkt entscheidet, muss man die Chancen und Risiken abwägen. Diese variieren abhängig von der Branche sowie der eigenen Unternehmenskultur maßgeblich. Die Personalbedarfsdeckung durch bereits im Unternehmen angestellte Mitarbeiter birgt folgende Chancen: Sicherung von unternehmensspezifischem Wissen, höhere Motivation der Mitarbeiter aufgrund von Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine schnellere Beschaffung und Sozialisierung der Mitarbeiter. Dem gegenüber stehen unter anderen folgende Risiken im Fall der internen Personalbeschaffung:¹² Es besteht die Gefahr einer Wissensveralterung, gleichzeitig kann eine Art der „Betriebsblindheit“ auftreten, wenn Stellen nur durch interne Mitarbeiter besetzt werden. Darüber hinaus sind die Gehaltskosten für interne Mitarbeiter in der Regel höher und die Auswahlmöglichkeiten an geeignetem Personal geringer.

Im Fall von Personalmangel sollte sich ein Unternehmen zunächst mit internen Personalbeschaffungsarbeiten auseinandersetzen und dabei die Chancen und Risiken in jedem individuellen Fall untersuchen. Die interne Personalbeschaffung ist sinnvoll, wenn ausreichend Mitarbeiter zur Verfügung stehen und die freie Stelle ausgeprägte Kenntnisse des Unternehmens und des Umfelds, eine erhebliche Einarbeitung und ein besonderes Vertrauensverhältnis erfordert.

⁹ Vgl. Rohrlack 2012, S. 80.

¹⁰ Stellenclearing bezeichnet den Informationsaustausch zwischen von Vakanzen betroffenen Abteilungsleitern und Mitarbeitern der Personalabteilung, um interne Deckungsmöglichkeiten zu berücksichtigen.

¹¹ Vgl. Jung 2011, S. 133.

¹² Vgl. Rohrlack 2012, S. 82 ff.

2.2 Der externe Beschaffungsmarkt

Stellt der interne Beschaffungsmarkt keine Möglichkeit dar, den Personalbedarf eines Unternehmens zu decken, muss sich die zuständige Personalabteilung bzw. die Führungsebene des Unternehmens mit den vielfältigen Möglichkeiten des externen Beschaffungsmarkts auseinandersetzen. Im Fokus der Personalarbeit steht in dem Fall die Gewinnung von Mitarbeitern, die bislang nicht dem Unternehmen angehörten. Während einerseits der aktuelle Bedarf an Mitarbeitern kurz- bis mittelfristig gedeckt werden soll, ist die langfristige Erschließung des externen Mitarbeiterpotenzials ein weiteres Ziel.¹³

Bei den externen Personalbeschaffungsmethoden differenziert man zwischen passiver und aktiver Personalbeschaffung. Die Auswahl des geeigneten Verfahrens ist abhängig von der aktuellen Arbeitsmarktsituation und der Dringlichkeit sowie der Größenordnung des Personals.¹⁴

2.2.1 Methoden der passiven Personalbeschaffung

Bei der passiven Variante der Personalbeschaffung unternimmt das Unternehmen kaum direkte Anwerbungsmaßnahmen, sondern greift entweder auf Stellengesuche und selbstinitiierte Bewerbungen zurück oder nimmt die Dienste der Arbeitsverwaltung in Anspruch.¹⁵ Diese Vorgehensweise ist nur dann möglich, wenn ein ausreichend großes Zeitfenster für die Besetzung der freien Stelle zur Verfügung steht und variiert zwischen den unterschiedlichen Branchen je nach der Größe des infrage kommenden Arbeitnehmerpotenzials auf dem Arbeitsmarkt. Im Folgenden werden unterschiedliche Maßnahmen der passiven Personalbeschaffung aufgeführt und erläutert.

Die Arbeitsvermittlung

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) ist der größte Dienstleister am Arbeitsmarkt. Neben der Zentrale in Nürnberg gehören der Organisation zehn Regionaldirektionen, 156 Agenturen für Arbeit und ca. 600 Dependancen sowie 303 Jobcenter an.

Nimmt ein Unternehmen die Vermittlung der Arbeitsverwaltung in Anspruch, werden ihm durch lokale oder überregionale Arbeitsämter Arbeitskräfte vermittelt. Bei Hoch-

¹³ Vgl. Berthel 2013, S. 325.

¹⁴ Vgl. Jung 2011, S. 137.

¹⁵ Vgl. Jung 2011, S. 138

schulabsolventen ist die Landesstelle für Arbeitsvermittlung bzw. die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZVA) zuständig. Sucht das Unternehmen nach Fach- und Führungskräften, sollte es mit den überregionalen Fachvermittlungsstellen in Kontakt treten.¹⁶

Neben der reinen Vermittlungstätigkeit unternimmt die BA auch Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Arbeitsmarktbeobachtung und Berichterstattung und führt Arbeitsmarktstatistiken. Sie besitzt somit beste Kenntnisse über den regionalen Arbeitsmarkt und ist in der Lage, die einzelnen Unternehmen auch in Fragen bezüglich der aktuellen Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt und bei Zukunftsprognosen zu beraten.¹⁷ Darüber hinaus existieren verschiedene Förderungsmöglichkeiten bei der Personalbeschaffung und Eingliederung von neuen Mitarbeitern durch das Arbeitsförderungsgesetz aus dem Jahr 1969. Beispiele hierfür sind Darlehen und Zuschüsse für Aufbau, Erweiterungen und Ausstattung von Einrichtungen, die der beruflichen Ausbildung, Fortbildung oder Umschulung dienen sowie Eingliederungsbeihilfen für die berufliche Eingliederung schwer vermittelbarer, behinderter oder älterer Arbeitnehmer.¹⁸

Das gesamte Service-Spektrum der BA ist unentgeltlich und sollte somit von jedem Unternehmen in Betracht gezogen werden. Der direkte Vermittlungserfolg hängt letztlich stark von der Arbeitsmarktsituation ab.

Eigenbewerbung

Die Eigenbewerbung ist für viele Unternehmen eine wichtige Variante der Personalbeschaffung. Der Bewerber kontaktiert aus persönlicher Motivation von sich aus das Unternehmen, obwohl dieses keine Stellenanzeige geschaltet hat. Aus diesem Grund wird die Eigenbewerbung auch Initiativbewerbung genannt.¹⁹ Bewerber, die eine Eigenbewerbung eingereicht haben, weisen oft eine hohe Motivation auf, für das Unternehmen zu arbeiten und sind somit sehr wertvoll. Des Weiteren handelt es sich um ein kostenfreies Verfahren der Personalbeschaffung. Aus diesen Gründen sollte jedes Unternehmen auf ihrer Unternehmenshomepage darauf hinweisen, dass Initiativbewerbungen erwünscht sind. Eine Pauschalaussage darüber zu treffen, inwieweit man mit diesem Verfahren Erfolg bei der Personalbeschaffung hat, ist nicht zu treffen, da es von der Quantität und Qualität der Eigenbewerbungen abhängt.

¹⁶ Vgl. Frey 1973, S. 101.

¹⁷ Vgl. Kropp 2001, S. 247.

¹⁸ Vgl. Frey 1973, S. 101.

¹⁹ Vgl. Jung 2011, S. 138.

Bewerberkartei

Ein weiterer äußerst kostengünstiger Akquisitionsweg ist die Bewerberkartei. Bei diesem Verfahren werden alle Bewerber gesammelt, die für das Unternehmen interessant sind, für die aber zum Zeitpunkt der Bewerbung keine Verwendung besteht. Hierbei ist es egal, ob es sich um eine Bewerbung auf eine Stellenanzeige oder eine Eigenbewerbung handelt, alle potenziellen Mitarbeiter werden in die Kartei aufgenommen, um den Kontakt zu ihnen zu halten und im Bedarfsfall schnell auf sie zurückgreifen zu können. Bei einer längeren Verweildauer einer Bewerbung in der Bewerberkartei könnte es allerdings sein, dass das Interesse des Kandidaten nicht mehr besteht, da er sich bereits anderweitig orientiert hat.²⁰

Personal-Leasing / Zeitarbeitsunternehmen

Zeitarbeit ermöglicht die kurzfristige Bereitstellung von Arbeitskräften. Explizit handelt es sich um eine gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung, bei der ein Dreiecksverhältnis zwischen dem Verleiher, dem Entleiher und dem Leiharbeiter entsteht.²¹

Der genaue Ablauf sieht aus wie folgt: Die Zeitarbeitsfirma (Verleiher) schließt mit dem Leiharbeitnehmer einen Arbeitsvertrag ab. Dieser beinhaltet den Lohn/Gehaltsanspruch des Zeitarbeiters gegenüber der Zeitarbeitsfirma. Der Verleiher stellt einem Unternehmen (Entleiher) auf Anfrage den Leiharbeiter für einen genau definierten Zeitraum zur Verfügung und erhält dafür ein Entgelt. Der Anspruch auf Arbeitsleistung sowie Weisungsrecht erhält das Unternehmen.

Den hohen Kosten für Zeitarbeiter stehen Vorteile wie Flexibilität, Kurzfristigkeit und Dynamik gegenüber.²² Zudem vermeidet das Unternehmen eventuell aufkommende Auseinandersetzungen mit dem Mitarbeiter nach Ende der vorher vereinbarten Beschäftigungszeit sowie das Risiko einer Fehleinstellung. Personal-Leasing sollte insbesondere dann in Betracht gezogen werden, wenn eine kurzzeitige Leistungsspitze zu überbrücken ist, oder zur Vertretung von eigenen Arbeitnehmern im Krankheitsfall oder Urlaub.²³

²⁰ Vgl. Jung 2003, S. 138.

²¹ Vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 264.

²² Vgl. Stein 2013, S. 137.

²³ Vgl. Jung 2003, S. 139.

2.2.2 Methoden der aktiven Personalbeschaffung

Nachdem eine Auswahl der passiven Verfahren im Personalbeschaffungsprozess vorgestellt wurde, folgt die Auflistung verschiedener aktiver Verfahren. Diese werden insbesondere dann benötigt, wenn ein akuter Bedarf an neuen Mitarbeitern besteht und der Zeitrahmen für die Stellenbesetzung sehr kurz ist.

Stellenanzeige in den Printmedien

Die Schaltung einer Stellenanzeige in den Printmedien ist eine gezielte Ansprache an Personen, die aktiv auf Arbeitssuche sind. Damit sich die meist sehr hohen Kosten für eine Stellenanzeige rentieren, müssen Entscheidungen hinsichtlich des Anzeigenträgers, des Anzeigentermins und der Anzeigenart sorgfältig getroffen werden.²⁴ Die Auswahl des Anzeigenträgers ist auf Grundlage der erforderlichen Qualifikationen des gesuchten Arbeitnehmers zu treffen. Je höher die Anforderungen sind, umso größer ist auch der Suchradius. In Deutschland sind die folgenden Anzeigenträger in Betracht zu ziehen: regionale Tageszeitungen, überregionale Tages- und Wochenzeitungen und Fachzeitschriften. Um die richtige Wahl des Anzeigenträgers zu treffen, ist es für das Unternehmen hilfreich, sich beim Anbieter Auskunft über die Leser in den jeweiligen Mediadaten einzuholen. Dies vermeidet die Ansprache einer nicht geeigneten Zielgruppe und steigert die Erfolgschancen der Stellenanzeige.²⁵

In den vergangenen Jahren hat ein Wandel in der Art von Stellenanzeigen stattgefunden: Während früher allen voran Kurzanzeigen geschaltet wurden, stehen heutzutage in den Medien mehr Seiten für Stellenanzeigen zur Verfügung, die Imageanzeigen ermöglichen. Durch ein individuelles Design und inhaltliche Besonderheiten versuchen die Unternehmen, sich von der Konkurrenz abzusetzen und die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken.²⁶

Personalberater

Personalberater sind Teil der privatwirtschaftlichen Arbeitsvermittler in Deutschland. Sie unterstützen die personalsuchenden Unternehmen beim gesamten Personalbeschaffungsprozess oder bei Teilschritten des Bewerbungsprozesses. Von der Formulierung des Anforderungsprofils über die Gestaltung der Stellenanzeige und der Erstellung eines Mediaplans bis hin zur Sichtung der Bewerbungsunterlagen – ein gu-

²⁴ Vgl. Scholz 2011, S. 192.

²⁵ Vgl. Rohrlack 2012, S. 83.

²⁶ Vgl. Beck 2003, S. 30.

ter Personalberater muss mit dem gesamten Spektrum der Personalbeschaffung bestens vertraut sein. Ein Unternehmen sollte insbesondere dann die Hilfe eines Personalberaters in Anspruch nehmen, wenn die eigenen Personalkapazitäten ausgeschöpft sind. Darüber hinaus weckt der Personalberater als neutraler Ansprechpartner schneller Vertrauen bei potenziellen Mitarbeitern und vermeidet aufgrund seines großen Erfahrungsschatzes das Risiko von Fehleinstellungen.²⁷

Headhunter

Eine vor allem auf Führungskräfte spezialisierte Art der Personalberatung ist das Headhunting. Es bezeichnet die gezielte Ansprache von potenziellen Arbeitskräften für eine vakante Position unter Einschaltung darauf spezialisierter Personalberater. Der Fokus des Headhuntings liegt insbesondere auf einer Zielgruppe, die sich ohne die direkte Ansprache nicht für die Stelle bewerben würde.²⁸

Die Kosten für einen Headhunter sind sehr hoch. Er stellt dem Unternehmen neben der Erstattung seiner Aufwendungen meist ein erfolgsabhängiges Honorar von bis zu einem Bruttojahresgehalt des Gefundenen in Rechnung. Gerade deshalb sollte bei der Auswahl des Dienstleisters sehr sorgfältig vorgegangen werden. Ein guter Headhunter muss folgende Eigenschaften mitbringen: Er muss ein Qualitätsanbieter mit einem tadellosen Ruf als Dienstleister sein, gut organisiert, mit einer ausreichenden Anzahl an Mitarbeitern, über gute Branchenkenntnisse verfügen, Qualitätsstandards befolgen und international aufgestellt sein.²⁹ Nur so kann er exzellente Mitarbeiter dazu bewegen, ihr Unternehmen zu verlassen und zu dem suchenden zu wechseln.

Hochschulmarketing

Das Hochschulmarketing als Instrument der Personalbeschaffung verfolgt das Ziel, sich bei der äußerst wichtigen Zielgruppe der Hochschulabsolventen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und bereits frühzeitig Kontakt zu potenziellen Arbeitnehmern aufzubauen. Dieser Kontakt kann entweder im Unternehmen selbst oder an den Bildungseinrichtungen stattfinden. Hierzu stehen den Unternehmen unter anderem folgende Möglichkeiten zur Verfügung:³⁰ Ausschreibung von Praktikumsstellen, Unterstützung von Dissertationen, Fachvorträge, Einstellung von Werksstudenten und die Betreuung von Abschlussarbeiten.

²⁷ Vgl. Becker/Berthel 2013, S. 326.

²⁸ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85251/head-hunting-v8.html>, Zugriff am 10.12.2014.

²⁹ Vgl. Stein 2013 S. 93.

³⁰ Vgl. Jung 2003, S. 144 ff.

Die Wahl der passenden Hochschule hat hierbei die entscheidende Schlüsselrolle inne. Neben der Grundvoraussetzung, dass die gewählte Bildungseinrichtung passende Studienprogramme mit Bezug zur Arbeit im Unternehmen anbietet, spielt insbesondere die Entfernung zum Unternehmen eine entscheidende Rolle. Es gilt: je geringer die Entfernung, umso erfolgsversprechender sind die Bemühungen, da persönliche Gespräche sowie Besichtigungen sehr wichtig sind. Nur bei einer kontinuierlichen Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Hochschulabsolventen kann die indirekte Art der Personalbeschaffung durch Hochschulmarketing erfolgreich sein.³¹

Recruiting-Messen

Auf den Recruiting- bzw. Jobmessen präsentieren sich die Unternehmen dem Fachpublikum. In den meisten Fällen versuchen die Unternehmen dadurch, einen Kontakt zu Schulabgängern, Hochschulabsolventen oder arbeitssuchenden Personen herzustellen und diese vom Unternehmen zu überzeugen. Ein Vorteil von Recruiting-Messen ist, dass der persönliche Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Messebesucher als potenziellem Bewerber ein tiefgehender Eindruck beider Parteien ermöglicht wird. Somit ist schneller absehbar, ob der Besucher bzw. Bewerber in das Anforderungsprofil des Unternehmens passt und ob die Unternehmensphilosophie deckungsgleich mit den Ansprüchen des Bewerbers ist. Nachteile der Jobmessen sind die hohen Kosten für einen Messestand, und dass es keine Garantie dafür gibt, am Ende der Messe neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.³²

Öffentlichkeitsarbeit

Zum Abschluss dieses Kapitels steht die Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Personalbeschaffung. Sie kann sowohl die passive als auch die aktive Personalbeschaffung unterstützen.³³ Bei der Öffentlichkeitsarbeit handelt es sich meist nicht um eine reine Personalbeschaffungsmaßnahme, sondern sie dient auch der Förderung eines guten Unternehmensimages. In der Praxis werden die folgenden Methoden häufig angewendet: ein Tag der offenen Tür, Werksbesichtigungen, Aktivitäten auf Messen und Ausstellungen sowie Postwurfsendungen, Plakatwerbungen und Anschlagtafeln.

³¹ Vgl. Schmidt 2007, S. 28 ff.

³² Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2009, S. 94 ff.

³³ Vgl. Jung 2003, S. 145.

2.3 Fazit der klassischen Personalbeschaffungsmaßnahmen

Das Repertoire geeigneter Instrumente im Personalbeschaffungsprozess ist groß. Die Möglichkeit zur internen Besetzung vakanter Stellen sollte immer als erstes geprüft werden, da Zeit und Kosten gespart werden können und die eigenen Mitarbeiter motiviert werden. Jedes Unternehmen muss die geeigneten Methoden auswählen, die seinen Spezifika und dem vorgegebenen Budget entsprechen. Hierzu muss allen voran die relevante Zielgruppe auf dem Arbeitsmarkt und deren Mediennutzungsverhalten analysiert werden, um große Streuverluste zu vermeiden und am richtigen Ort und zur richtigen Zeit die richtigen Bewerber zu erreichen. Zudem ist es wichtig, nicht nur einen Kanal zur Zielgruppenansprache zu wählen, sondern sich für mehrere zu entscheiden, um alle vakanten Stellen besetzen zu können. Dabei sollte der Blick zunächst auf kostenfreie bzw. kostengünstige Verfahren gerichtet werden. Der Kontakt zur Arbeitsvermittlung fordert nur einen geringen zeitlichen Aufwand ohne das eigene Budget zu berühren.

Letztlich ist zu empfehlen, sich langfristig mit dem Personalbeschaffungsprozess auseinanderzusetzen. Es genügt nicht, im akuten Fall unter Druck sämtliche Stellenanzeigen zu publizieren, das Arbeitsamt zu informieren und zugleich einen Personalberater einzuschalten. Kontinuierliche Maßnahmen der Personalbeschaffung wie die Pflege des Kontakts zu Hochschulen und der Aufbau einer eigenen Bewerberkartei sind heutzutage Pflicht. Hierbei handelt es sich um Investitionen in die Zukunft, die die Kosten für die direkte Personalsuche stark reduzieren können.

3. Der Wandel der Personalbeschaffung unter dem Einfluss des Internets

Moderne Technologien gewinnen immer mehr an Bedeutung und beeinflussen auch die Personalarbeit maßgeblich. Die vielen Angebote der Anwendungen für die Personalarbeit wachsen kontinuierlich und umfassen fast täglich neue Einsatzgebiete.³⁴

Das sogenannte E-Recruiting ist eine Erweiterung der klassischen Rekrutierungsmethoden durch IT-basierte Lösungen.³⁵ Es ermöglicht den Unternehmen, sich im Internet als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, selbst nach geeigneten Kandidaten zu suchen, und die digitale Personalauswahl mittels elektronischer Datenverarbeitung. Durch die Digitalisierung des Personalbeschaffungsprozesses wird nicht nur die Bearbeitung der Unterlagen beschleunigt, sondern auch eine schnellere Kommunikation mit den potenziellen Mitarbeitern möglich. Darüber hinaus schafft die Ortsunabhängigkeit des Internets eine weitaus größere Reichweite im Gegensatz zu Printmedien. Diese Internationalität öffnet den Unternehmen ganz neue Türen bei der Mitarbeiterakquise. Neben der Ortsunabhängigkeit ist auch die Zeitunabhängigkeit ein wichtiger Vorteil gegenüber den Printmedien. Die Unternehmen können nicht nur den genauen Erscheinungstermin bestimmen, sondern haben auch die Möglichkeit, die Stellenanzeige jederzeit zu entfernen oder zu aktualisieren. Auch der Kostenvorteil spielt eine entscheidende Rolle: Während bei einer Stellenanzeige in den Printmedien die Größe den Preis bestimmt, existieren auf internetbasierten Jobbörsen meist Einheitsgrößen mit ausreichend Platz für alle relevanten Informationen. Auf diese neuen Möglichkeiten und Trends muss die Personalwirtschaft reagieren. Bereits 95 % der Unternehmen inserieren im Internet und der Trend wird ansteigen.³⁶

3.1 Die unterschiedlichen Kanäle im Internet

Im Folgenden werden die vielfältigen Plattformen im Internet mit ihren wichtigsten Eigenschaften angeführt, die den Unternehmen zur Verfügung stehen. Bei dem fast grenzenlosen Angebot erfolgt lediglich die Erörterung der Kanäle, die, nach Meinung der Verfasserin, den höchsten Stellenwert heutzutage besitzen.

³⁴ Vgl. Dachrodt et al. 2014, S. 54.

³⁵ Vgl. ebd., S. 57.

³⁶ Vgl. BitCom 2012.

3.1.1 Unternehmenshomepage

Die Informationsflut im Internet nimmt täglich zu und führt zu einer großen Unübersichtlichkeit für die User. Aus diesem Grund gelten Informationen, die direkt auf den Webseiten der Anbieter veröffentlicht werden, als unmittelbar und verlässlich. Deshalb suchen qualifizierte und engagierte Bewerber auf der Unternehmensseite nach relevanten Informationen über das Unternehmen oder zu vakanten Stellen.

Die Umsetzung der Publizierung von Stellenanzeigen auf der Unternehmenshomepage bietet dabei verschiedene Varianten und ist abhängig von der Unternehmensgröße und dem Budget. Grundausrüstung sollte immer ein eigener Bereich für Stellenangebote sein. Dieser kann auch über einen Link auf der Unternehmenshomepage zu einer eigenen Karriereseite führen.³⁷ Eine benutzerfreundliche Struktur zur leichten Orientierung und zur schnellen Übersicht für die Besucher hat höchste Priorität. Solche Karriereseiten oder Teilbereiche der Unternehmenshomepage beinhalten im Optimalfall neben der reinen Veröffentlichung aller vakanten Stellen auch Informationen zu den verschiedenen Berufsbildern, Ausbildungsmöglichkeiten und Weiterbildungsprogrammen.

Eine Erweiterung der Möglichkeiten ist ein integriertes Onlineformular zur direkten Bewerbung.³⁸ Über einen Button unterhalb der Stellenanzeige gelangen die Interessierten direkt zu einem individuellen Fragebogen, der sie durch den Bewerbungsprozess leitet. Das Unternehmen erhält somit die Garantie, dass die Bewerber alle für relevanten Fragen beantworten. Gleichzeitig sollte der Bewerber aber immer die Möglichkeit erhalten, ein individuelles Anschreiben sowie persönliche Zeugnisse hochzuladen. Optimiert wird das Ganze durch die Einrichtung von Bewerbermanagementsystemen. Dabei handelt es sich um eine Software, die den gesamten Recruiting-Prozess eines Unternehmens abbildet. Die automatisierten Prozesse entlasten die Mitarbeiter. Das Hauptziel von Bewerbermanagementsystemen ist die effizientere Gestaltung des Personalbeschaffungsprozesses.³⁹ Auf dem deutschen Markt existieren einerseits Komplettanbieter mit standardisierten Lösungen und wenig Varianten zur Individualität sowie Spezialanbieter, die den Unternehmen neben den Standardfunktionen weitere Serviceleistungen anbieten und ihnen die eigenständige Gestaltung ermöglichen. Der größte Anbieter für Komplettlösungen ist SAP.⁴⁰

³⁷ Vgl. Beck 2002, S. 168.

³⁸ Vgl. Rath/ Salmen 2012, S. 90.

³⁹ Vgl. <http://www.business-wissen.de/artikel/bewerbermanagementsystem/>, Zugriff am 06.12.2014.

Vgl. <http://www.jobbg.de/karriere/e-recruiting-spezial/>, Zugriff am 06.12.2014.

⁴⁰ Vgl. Beck 2002, S. 200.

3.1.2 Online-Jobbörsen

Die zentralen Dienstleistungen der Online-Jobbörsen sind die Publizierung von Stellenanzeigen auf ihrer eigenen Plattform sowie die Möglichkeit für die suchenden Unternehmen, ein persönliches Firmenprofil mit allen für die Arbeitnehmer relevanten Fakten zu erstellen.⁴¹ Darüber hinaus haben Online-Jobbörsen spezielle Datenbanken angelegt, auf denen Arbeitnehmer persönliche Daten und ihren Lebenslauf hinterlegen können. Die Unternehmen können, meist gegen eine Gebühr, selbst aktiv werden und bei einer Lebenslauf-Datenbank-Recherche nach passenden Mitarbeitern suchen und mit diesen in Kontakt treten. Es ist eine proaktive Methode der Personalbeschaffung. Während beispielsweise bei der Schaltung einer Stellenanzeige das Unternehmen zunächst auf eine Reaktion der Bewerber wartet, geht es hier aktiv auf potenzielle Kandidaten zu. Man spricht in diesem Zusammenhang vom sogenannten „Active Sourcing“. Es erweitert den Personalbeschaffungsprozess um den Markt der passiven Kandidaten. Durch Meta-Jobsuchmaschinen erhöhen die Online-Jobbörsen ihre Reichweite. Sie greifen dabei im Schnitt auf mehr als vierzig Portale zurück.

Generell unterscheiden sich die Anbieter einerseits durch die Fokussierung auf die unterschiedlichen Zielgruppen wie beispielsweise Berufseinsteiger oder Führungskräfte sowie durch ihrer Finanzierung. Hierbei sind sechs verschiedene Kategorien auf dem deutschen Markt vertreten: allgemeine Online-Jobbörsen, branchenbezogene Jobbörsen, berufsbezogene Jobbörsen, regionale Jobbörsen, Jobbörsen, die sich auf das Karrierelevel beziehen, und exotische Jobbörsen.

Während einige Anbieter wie z. B. das Portal der Arbeitsvermittlung für die Unternehmen kostenfrei sind, fallen für viele andere Kosten an.⁴² So muss man beispielsweise für eine Stellenanzeige bei Stepstone für dreißig Tage mit einem Budget von mindestens 725,00 € rechnen.⁴³

Trotz oder gerade wegen der hohen Dichte an Angeboten von Online-Jobbörsen ist die Wahl des richtigen Dienstleisters nicht einfach. So soll einerseits eine besonders hohe Reichweite erzielt werden, aber zugleich die Stellenanzeige nicht in der Masse von Anzeigen untergehen. Das Bewerberprofil sowie die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt sind grundlegende Faktoren der Entscheidungsfindung. Die Personalabteilung muss sich mit der Frage beschäftigen: Auf welchen der unzähligen Seiten im

⁴¹ Vgl. Rath/Salmen 2012, S. 93.

⁴² Vgl. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/basisinformationen/onlinemarketing-jobboersen-uebersicht-und-vergleich>, Zugriff am 08.12.2014.

⁴³ Vgl. Stepstone 2014

Internet verkehren meine potenziellen Mitarbeiter und wie ist die Auffindbarkeit meiner Anzeige auf den unterschiedlichen Portalen gewährleistet? Zudem spielt die Dringlichkeit der Stellenbesetzung sowie das Budget die entscheidende Rolle.⁴⁴

3.1.3 Virtuelle Recruiting-Messen

Eine virtuelle Recruiting-Messe gleicht im Aufbau einer herkömmlichen Messe. Der relevante Unterschied ist, dass es sich um ein virtuelles Event im Internet handelt. Hierbei handelt es sich um große Karrieremessen mit vielen verschiedenen Unternehmen. Es gibt aber auch individuelle Karrieretage, die von einem einzelnen Unternehmen veranstaltet werden.

Wie bei einer realen Messe kann das Unternehmen seinen Messestand ganz nach individuellen Vorstellungen in Anlehnung an seine persönliche Corporate Identity gestalten. Darüber hinaus erhält jedes teilnehmende Unternehmen die Möglichkeit, ein Unternehmensporträt mit allen relevanten Fakten zu hinterlegen. So können sich die Besucher an den „Ständen“ über die einzelnen Unternehmen informieren, alle vakanten Stellenanzeigen einsehen und sich bei Interesse direkt mit einer digitalen Bewerbungsmappe bewerben. Zudem können in einem virtuellen Gespräch per Chatfunktion alle offenen Fragen an den zuständigen Personalmanager gerichtet werden. Dieser prüft direkt, ob das Bewerberprofil zur vakanten Stelle passt, und gibt dem potenziellen Mitarbeiter entweder eine Absage oder er wird bei Interesse zu einem persönlichen Gespräch im Unternehmen eingeladen. Auf diesem Weg wird die Zeit zwischen der Einreichung der Bewerbung und der Rückmeldung durch das Unternehmen reduziert.⁴⁵

Die virtuelle Recruiting-Messe als Instrument im Personalbeschaffungsprozess bietet neben dem geringeren Zeitaufwand für die Organisation auch einen entscheidenden Kostenvorteil: Durch die Reduzierung der Reisekosten sowie einer weitaus geringeren Standmiete muss für die Teilnahme an einer virtuellen Recruiting-Messe ein weitaus geringeres Budget eingeplant werden bei einer realen Karrieremesse.

⁴⁴ Vgl. Beck 2002, S. 42.

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 72.

3.1.4 Social Media

Zu Beginn der 2000er Jahre herrschte die Zeit des sogenannten Web 1.0. Das Internet diente als reines Informationsmedium ohne die Möglichkeit zur direkten Interaktion.⁴⁶ Für eine gute Personalarbeit war es ausreichend, sich auf einer eigenen Unternehmenshomepage zu präsentieren und über aktuelle Stellenanzeigen sowie die dazugehörigen Kontaktkoordinaten zu informieren. Es handelte sich somit anfangs lediglich um eine Digitalisierung der bestehenden Kommunikationskanäle.⁴⁷

Anfang 2004 fiel in einem Brainstorming von Tim O'Reilly und der Media Live International erstmals der Begriff „Web 2.0“. Dabei handelt es sich nicht um eine neue Technologie, sondern um ein neues Verständnis des Mediums. Während bisher der Mensch lediglich Empfänger der vielen Informationen war, die sich im Internet befinden, rückt er noch mehr in den Mittelpunkt. Er bekommt immer mehr Möglichkeiten zur Interaktivität und bereichert das Internet durch eigene Beiträge, dem sogenannten *User generated Content*.⁴⁸ Man bezeichnet es auch als das „Internet zum Mitmachen“. ⁴⁹

Als Social Media werden Web-Dienste oder Web-Plattformen zum Austausch von Meinungen und Erfahrungen durch die Anwender bezeichnet. Inzwischen sehen 65 % der Unternehmen Social Media als Chance im Recruiting-Prozess.⁵⁰ Im Folgenden werden die am häufigsten genutzten Plattformen des Social Webs vorgestellt:

Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke sollen den Anwendern den Aufbau sowie die Pflege sozialer Kontakte vereinfachen. Die Idee hinter den sozialen Netzwerken liegt in der Interaktion der Anwender.⁵¹ Auch im Personalbeschaffungsprozess gewinnen die sozialen Netzwerke zunehmend an Bedeutung, da insbesondere die jüngere Generation viel Zeit damit verbringt.

Das größte soziale Netzwerk weltweit ist Facebook. Mit rund 26 Millionen Besuchern pro Monat und über einer Milliarde Nutzer weltweit belegt mit Abstand den ersten Platz.⁵² Neben einer ortsunabhängigen Kommunikation können die Facebook-Anwender ihr eigenes Facebook-Profil vollkommen individuell durch das Erstellen von

⁴⁶ Vgl. <http://www.netzvitamine.de/kategorien/web-10.html>, Zugriff am 08.12.2014.

⁴⁷ Vgl. Rath/Salmen 2012, S. 30 ff.

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 32.

⁴⁹ Vgl. Weise 2011, S. 18 ff.

⁵⁰ Vgl. Studie Universität Bamberg, Weitzel 2014.

⁵¹ Vgl. <http://www.perwiss.de/thema-social-media.html>, Zugriff am 08.12.2014.

⁵² Vgl. <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>, Zugriff am 08.12.2014.

virtuellen Fotoalben gestalten und mit Informationen über den aktuellen Arbeitgeber oder den eigenen Beziehungsstatus ergänzen. Darüber hinaus stellen die Veröffentlichung von Statusmeldungen oder die Verlinkung an beliebigen Orten nur eine der unzähligen Möglichkeiten dar, andere Menschen am eigenen Leben teilhaben zu lassen. Diese Vielzahl an persönlichen Informationen bietet großes Potenzial für zielgruppen- und themenspezifische Werbung für vakante Stellen.⁵³ Unternehmen haben zunächst die Möglichkeit, ein Unternehmensprofil in Form einer „offiziellen Seite“ zu erstellen. Sobald ein Nutzer die Seite mit „Gefällt mir“ markiert, folgt er dem Unternehmen und in seinen Neuigkeiten erscheinen alle Statusmeldungen der Unternehmensseite. Auf diesem Weg erhält das Unternehmen die Möglichkeit, sich vorzustellen, für sich zu werben und zugleich Stellenangebote direkt zu veröffentlichen (posten). Allen voran große Unternehmen erstellen hierzu eine extra Karriereseite, die ausschließlich über Karriere- und Ausbildungsmöglichkeiten informiert. Werbung für die eigenen Produkte und Dienstleistungen sind nicht angebracht, da die Präsentation als attraktiver Arbeitgeber im Fokus steht. Die Aktualität der Beiträge ist sehr wichtig. Hierzu muss die Seite gepflegt, regelmäßig überarbeitet und neue Beiträge veröffentlicht werden. Die Karriereseite von L'Oréal Deutschland auf Facebook ist ein Beispiel für eine gute Umsetzung der Ergänzung des Rekrutierungsprozesses in sozialen Netzwerken. Das Unternehmen, bzw. die Social-Media-Abteilung veröffentlicht nicht nur Stellenanzeigen und weist auf die Ausbildungsmöglichkeiten hin, sondern gibt durch kurze Videos einen Einblick in den Arbeitsalltag des Unternehmens. Beiträge von interessierten Bewerbern über den Bewerbungsvorgang oder ähnliches werden in kürzester Zeit beantwortet. Darüber hinaus können interessierte Besucher im Bereich „search for jobs“ ihr eigenes Facebook-Profil mit der Karriereseite von L'Oréal verbinden und überprüfen lassen, ob vakante Stellen vorhanden sind, die zu den persönlichen Interessen und Referenzen passen. Dazu kann per Eingabe der eigenen E-Mail-Adresse ein „Stellenalarm“ eingerichtet werden, der regelmäßig über freie Stellen informiert.⁵⁴

Das Repertoire der Instrumente im Personalbeschaffungsprozess in den sozialen Netzwerken ist groß und überschreitet das Maß der Arbeit. Jedes Unternehmen muss die für sich effektivsten Instrumente abgestimmt auf seine Zielgruppe finden. Ist die Karriereseite überhäuft von unterschiedlichen Tools, verliert der interessierte Bewerber die Übersicht und gelangt eventuell nicht mehr bis zum eigentlichen Bewerbungsprozess.⁵⁵

⁵³ Vgl. Arnold 2012, S. 56.

⁵⁴ Vgl. <https://www.facebook.com/LorealCareersDeutschland/timeline>, Zugriff am 15.12.2014.

⁵⁵ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1020869/soziales-netzwerk-v5.html>, Zugriff am 10.12.2014.

Businessnetzwerke

Eine spezielle Ausprägung der sozialen Netzwerke sind die Businessnetzwerke. Während Facebook seinen Fokus auf die Kommunikation als Privatperson legt, fokussieren sich Businessnetzwerke auf die Interaktion zwischen potenziellen Arbeitnehmern und Arbeitgebern sowie dessen Geschäftspartnern. Der Rekrutierungsprozess ist hierbei wesentlich leichter und effektiver als in privaten Netzwerken.

Das größte Netzwerk für Geschäftskontakte ist XING. Mehr als 14 Millionen Mitglieder weltweit sowie über 7 Millionen Nutzer im deutschsprachigen Raum nutzen das Portal für sich als Karriereleiter.⁵⁶ So wie die Arbeitnehmer ein Profil erstellen, auf dem sie alle relevanten Daten zu Berufserfahrungen und Kenntnissen, erstellen auch die Unternehmen ein Profil, in dem sie über sich informieren und veröffentlichen, wonach sie suchen bzw. was sie bieten. Das Netzwerk schlägt dem Nutzer dann Kontakte vor, deren Interessen sich decken.⁵⁷ Darüber hinaus besteht, ähnlich wie bei Facebook, die Option, Stellenausschreibungen in den eigenen Statusmeldungen zu veröffentlichen. Zudem kann jeder Nutzer verschiedenen themenspezifischen Gruppen beitreten und dort ebenfalls seine Stellenausschreibungen publizieren.⁵⁸ Es bleibt die Möglichkeit, unter „XING Jobs“ Stellenausschreibungen im gesamten Netzwerk öffentlich zu machen. Auch hier kommt das bereits in 5.1.2 erwähnte Active Sourcing zum Einsatz. Das Businessnetzwerk XING ermöglicht durch eine gut erstellte Suchmaske eine effiziente Möglichkeit, selbst auf Kandidatensuche zu gehen, um vakante Stellen zu besetzen.

Die Vernetzung des eigenen Profils in Businessnetzwerken mit der Karriereseite oder Unternehmenshomepage sowie integrierte Schnittstellen zu anderen Netzwerken reduzieren die Zeit der Suche nach passenden Bewerbern. So muss nicht jede Statusmeldung in jedem Netzwerk einzeln veröffentlicht werden, sondern sie erscheint durch die Verlinkung automatisch in allen verbundenen Netzwerken.

Blogs und Microblogging

Eine mit dem Web 2.0 entstandene Anwendung ist der Web Log, kurz Blog genannt. Er beinhaltet ständig aktualisierte sowie kommentierte Tagebucheinträge spezialisiert auf ein definiertes Thema.⁵⁹ Die regelmäßige Publizierung von neuen sogenannten „Posts“

⁵⁶ Vgl. <https://corporate.xing.com/deutsch/investor-relations/uebersicht/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilungbrxing-knackt-7-millionen-mitgl/586/a31e9302e3f0096b225ed9a24f170c8a/>, Zugriff am 10.12.2014.

⁵⁷ Vgl. Rath 2012, S. 114.

⁵⁸ Vgl. <https://www.xing.com/>, Zugriff am 10.12.2014.

⁵⁹ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80687/blog-v11.html>, Zugriff am 11.12.2014.

soll eine feste Leserschaft binden. Für einen erfolgreichen Blog ist neben der Kontinuität der Beiträge auch die schnelle Beantwortung von Kommentaren der Leser sehr wichtig.

Mehr als 131 Millionen Blogs sind weltweit online.⁶⁰ Trotz der enormen Quantität ist die direkte Nutzung von Blogs im Rekrutierungsprozess nicht einfach und stößt schnell an ihre Grenzen. Sie werden eher im Personalmarketing eingesetzt. Zur Personalrekrutierung ist die aktive Kandidatensuche in Blogs möglich. Über Google oder andere Suchmaschinen lassen sich Blogs explizit nach verschiedenen Themen filtern. So kann gezielt nach bestimmten Jobbezeichnungen oder Branchen gesucht werden. Danach kann in Absprache mit dem Blogautor, gegen eine Gegenleistung oder Zahlung, ein Link mit einer passenden Stellenausschreibung auf dem Blog veröffentlicht werden. Auf diese Weise erhält die richtige Zielgruppe Informationen und Zugang zum Bewerbungsprozess der vakanten Stelle.⁶¹

Eine besondere Form des Blogs ist das in den USA entstandene Microblogging. Diese Blogs gehen thematisch nicht in die Tiefe, sondern sollen in möglichst kurzer Zeit und mit einem geringen Aufwand Nachrichten aller Art mit Freunden oder der Öffentlichkeit teilen. Diese sogenannten Tweets sind auf 140 Zeichen begrenzt. Die Grundidee der Microblogs liegt darin, andere Menschen an seinem Alltag teilhaben zu lassen.⁶²

Der weltweit bekannteste und größte Microblog ist Twitter. Pro Monat werden weltweit rund 500 Millionen Tweets veröffentlicht,⁶³ die sich durch den Charakter des Netzwerks rasend schnell auf der ganzen Welt verbreiten. Wie bei sozialen Netzwerken hat jeder Nutzer sein eigenes Profil und kann sich mit anderen Profilen verbinden. Auf der Startseite erscheinen alle Statusnachrichten der Nutzer, denen man folgt. Ziel eines Twitter-Accounts besteht darin, eine möglichst große Anzahl an Lesern zu gewinnen, sodass die eigenen Beiträge gesehen und kommentiert werden können. Für Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, ein Firmenkonto anzulegen. Anfang 2014 fand die erste virtuelle Jobmesse auf Twitter statt. Sie ermöglichte den Unternehmen den direkten Kontakt zu interessierten Bewerbern.⁶⁴

⁶⁰ <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/220178/umfrage/anzahl-der-blogs-weltweit/>, Zugriff am 11.12.2014.

⁶¹ Vgl. Weise 2011, S. 77.

⁶² Vgl. <http://glossar.xeit.ch/microblogs>, Zugriff am 11.12.2014.

⁶³ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/237226/umfrage/wachstum-von-twitter-nach-anzahl-der-taeglichen-tweets/>, Zugriff am 11.12.2014.

⁶⁴ Vgl. <http://blog.recruitment.de/2014/01/17/deinjob-die-erste-jobmesse-auf-twitter/>, Zugriff am 11.12.2014.

Google AdWords

Die Funktion AdWords von Google präsentiert eine weitere effektive Methode, um die eigenen Stellenbeschreibungen dort zu platzieren, wo potenzielle Mitarbeiter sie sehen können. Das Prinzip ist simpel: Der Link zur geschalteten Stellenanzeige erscheint immer dann auf dem Computer eines Internetnutzers, wenn er ein Stichwort eingegeben hat, das vom Unternehmen zur Stellenanzeige angegeben wurde. Durch das sogenannte Pay-per-Click-System zahlt das Unternehmen an Google nur für diejenigen User, die auf den Link zur Stellenausschreibung klicken. Dabei kann die Dauer der Gültigkeit des Links sowie die maximale Anzahl der Klicks selbst definiert werden.⁶⁵

3.1.5 Mobile Recruiting

Die Zahl der mobilen Internetnutzer steigt kontinuierlich an. Innerhalb der letzten zwei Jahre ist die Anzahl der mobilen Internetnutzer in Deutschland um 30 % auf ca. 30 Millionen Nutzer gestiegen. Laut Google suchen 23 % der Nutzer per mobile Datenverbindung nach Stellenangeboten.⁶⁶ Als Teil des gesamten E-Recruiting-Prozesses bietet das mobile Recruiting somit neue Dimensionen im Personalbeschaffungsprozess. Es ist spezialisiert auf die Personalbeschaffung über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets.⁶⁷

Die USA dürfen sich als Vorreiter bezeichnen und sind den deutschen Unternehmen weit voraus. So haben 80 % der deutschen Unternehmen noch keine mobil optimierten Angebote für potenzielle Kandidaten. Beim Mobile Recruiting gilt es, die eigene Homepage bzw. Karrierewebseite für mobile Endgeräte zu optimieren oder eigenständige Apps für Smartphones zu entwickeln. Eine weitere sehr effektive Möglichkeit, die bereits von großen Firmen wie z. B. Audi genutzt wird, ist das sogenannte Mobile Tagging. In diesem Fall fügt man beispielsweise Plakaten oder eigenen Produkten einen QR-Code (Quick Response; ähnlich einem Strichcode) hinzu, der mit dem mobilen Endgerät gescannt werden kann und den Nutzer mit einer mobil optimierten Karrierewebseite verbindet. So erhalten interessierte Bewerber direkten Zugang zu allen relevanten Unternehmensinformationen, Stellenanzeigen oder Veranstaltungshinweisen. Zudem werden bereits verschiedene Job-Suchmaschinen wie z.B. Stepstone als mobile Variante eingesetzt.⁶⁸ Dies ermöglicht Arbeitssuchenden von nahezu jedem beliebigen

⁶⁵ Vgl. <https://www.google.de/adwords/>, Zugriff am 13.12.2014.

⁶⁶ Vgl. <http://www.wollmilchsau.de/mobile-recruiting-studie-2014/>, Zugriff am 13.12.2014.

⁶⁷ Vgl. <http://www.queb.org/mobile-recruiting/>, Zugriff am 13.12.2014.

⁶⁸ Vgl. Weise 2011, S. 79.

gen Ort nach interessanten Angeboten zu suchen. Die gesamte Anpassung von Anwendungen für mobile Endgeräte wird auch als „mobile fit“ bezeichnet.

Die Skepsis dem Mobile Recruiting gegenüber, die momentan noch einige Kritiker unter den Arbeitnehmer sowie Arbeitgebern haben, basiert auf der Tatsache, dass die Umsetzung des Prozesses nicht mit herkömmlichen Bewerbungsvorgängen zu vergleichen ist. Niemand möchte seitenlange Anschreiben auf den kleinen Tasten seines Smartphones tippen und auch können große Dateien kaum auf einem Smartphone gespeichert werden. Doch die Lösung des Mobile Recruiting ist simpel: Durch die Verlinkung mit Businessnetzwerken wie z. B. XING können dort hinterlegte Dateien wie der Lebenslauf ganz einfach per Mausklick versendet werden und die Personaler können sich durch Einsicht in das XING-Profil einen ersten Eindruck über den Bewerber verschaffen.⁶⁹

Auch wenn sich momentan die Möglichkeiten der mobilen Bewerbung noch in einer Probephase befinden,⁷⁰ handelt es sich um einen Wachstumsmarkt, dessen Potenzial erkannt und umgesetzt werden muss.⁷¹ Die Zukunft des Mobile Recruiting liegt im vollständig mobiloptimierten Bewerbermanagement.⁷²

⁶⁹ Vgl. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/mobile-recruiting-bewerben-mit-dem-smartphone-ist-noch-unbeliebt-a-937232.html>, Zugriff am 14.12.2014.

⁷⁰ Vgl. <http://www.wollmilchsau.de/mobile-recruiting-studie-2014/>, Zugriff am 13.12.2014.

⁷¹ Vgl. <http://www.queb.org/mobile-recruiting/>, Zugriff am 13.12.2014.

⁷² Vgl. <http://www.saatkorn.com/2013/11/18/status-quo-mobile-recruiting-2013-interview-mit-prof-dr-wolfgang-jager/>, Zugriff am 14.12.2014.

3.1.6 Fazit E-Recruiting

Die vielfältigen Möglichkeiten des E-Recruiting können in vielen verschiedenen Bereichen des Personalauswahlprozesses eingesetzt werden. Als Ergänzung zu den klassischen Methoden der Personalgewinnung stellt es insbesondere zur Ansprache der jungen Generation ein effektives Instrument dar. Auch hier müssen die gewählten Maßnahmen auf die Zielgruppe und deren Mediennutzungsverhalten angepasst werden. Allen voran die ältere und auf diesem Gebiet meist unerfahrene Generation der Personaler ist im Umgang mit den Social Media noch sehr vorsichtig. Es ist empfehlenswert, die Hilfe der eigenen Auszubildenden in Anspruch zu nehmen, die die Welt der Sozialen Netzwerke im Schlaf beherrschen. Zudem informieren Social Media Guidelines über Richtlinien, was auf Plattformen erlaubt oder verboten ist. Als generelle Stütze ist das vielfach angewandte F-A-C-E-Konzept zu nennen (siehe Abb. 2).



Abbildung 2: F-A-C-E-Konzept. Quelle: eigene Darstellung

Den in der Abbildung dargestellte Prozess: zuhören, Aufmerksamkeit erregen, kommunizieren und optimaler Weise einstellen, sollen Unternehmen als Kreislauf begreifen, in dem allen genannten Faktoren die gleiche Bedeutung zukommt. Grundvoraussetzung besteht darin, die eigene Zielgruppe zu erkennen, und zu verstehen, worüber sie spricht und welche Inhalte sie besonders interessiert (Follow & Listen). Dann kann es gelingen, ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen (Attract). Erst dann kann der eigentliche Dialog mit der Zielgruppe beginnen. Auf Kommentare oder Fragen muss zeitnah reagiert werden und beispielsweise Hilfestellung im Bewerbungsprozess angeboten werden (Communicate). Im Idealfall ist die Kommunikation mit der Zielgruppe der ausschlaggebende Faktor, dass der potenzielle Bewerber seine Bewerbung absendet.

Fundament des gesamten Prozesses ist das Zuhören, ohne das der gesamte Einsatz von Social Media nicht zielführend wäre.⁷³

Der Einsatz von Instrumenten des E-Recruitings ist ein notwendiger Schritt im Hinblick auf die zukünftige Personalbeschaffung. Ergänzend zu den klassischen Methoden muss jedes Unternehmen seinen ganz persönlichen Recruiting-Mix entwickeln. Auch hier gilt, dass nicht erst im akuten Fall gehandelt werden darf, sondern eine kontinuierliche Strategie zur Personalgewinnung entwickelt werden muss.

⁷³ Vgl. Bröckermann 2013, S. 289.

4. Employer Branding

Nachdem das dritte Kapitel an die traditionellen Methoden der Personalbeschaffung angeknüpft und gängige Instrumente zur Personalgewinnung mithilfe des Internets präsentiert wurden, folgt das vierte Kapitel mit einem ganzheitlichen Blick zum Thema Arbeitgebermarke im Hinblick auf die Personalakquise und Bindung.

Eine Marke ist ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.⁷⁴ Auch ein Unternehmen kann ein solches Vorstellungsbild verkörpern. In diesem Zusammenhang wird im folgenden Kapitel in die Thematik des Employer Branding eingeführt und der strategische Prozess zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke erörtert.

4.1 Begriffliche Abgrenzung

Bis heute herrscht in Literatur und Wissenschaft Uneinigkeit in der Einordnung und Abgrenzung von Employer Branding. Während die einen es als „Modewort“ betiteln, sehen die anderen es als ganzheitliches Konzept des strategischen Personalmarketings.⁷⁵ Im Jahr 1996 wurde der Begriff der Employer Brand erstmals von Ambler und Barrow verwendet. Sie schrieben im Journal of Brandmanagement:

„We define the employer brand as a package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment and commitment.“

Im Jahr 2006 wurde die Deutsche Employer-Branding-Akademie, kurz DEBA, gegründet. Sie definiert Employer Branding als eine identitätsbasierte, intern wie extern wirk-same Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Im Fokus steht dabei eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie, deren Entwicklung die Umsetzung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie Verbesserung des Unternehmensimages beinhaltet.⁷⁶

⁷⁴ Vgl. Wiese 2005, S. 14.

⁷⁵ Vgl. Weber 2012, S. 9.

⁷⁶ Vgl. <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, Zugriff am 21.12.2014.

Der Begriff Employer Branding hat seine Wurzeln im Marketing. Unter dem Begriff Branding versteckt sich die strategische und operative Markenführung. Sie umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle aller Gestaltungsparameter einer Marke.⁷⁷

Man unterscheidet in der klassischen Markentheorie zwischen der Unternehmensmarke (Corporate Brand) und der Produkt- oder Leistungsmarke eines Unternehmens. Während die Produkt- oder Leistungsmarke sich an den Käufer, d. h. an den Absatzmarkt richtet, bezieht sich das Corporate Branding auf das Unternehmen als Ganzes. Die Unternehmensmarke soll einen Vertrauensbonus auf allen Märkten des Unternehmens und bei all seinen Stakeholdergruppen schaffen.⁷⁸

Die Employer Brand steht zweifellos in einer engen Wechselbeziehung zur Corporate Brand.⁷⁹ Beide vertreten die Unternehmenswerte mit dem Ziel der Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung des Unternehmenswertes. Während bei der Corporate Brand der Arbeitsmarkt nur eine untergeordnete Rolle spielt, stehen die aktuellen, potenziellen sowie ehemaligen Mitarbeiter im Fokus des Employer Branding.

In der Praxis wird der Begriff Employer Branding vielfach Synonym mit dem des Personalmarketings verwendet. Das Personalmarketing umfasst alle Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung eines Unternehmens.⁸⁰ Setzt man sich nur oberflächlich mit den Funktionen des Personalmarketings sowie des Employer Brandings auseinander, lässt sich kein konkreter Unterschied ausmachen. Ein strategisches Personalmarketing ist jedoch die Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke, aber keinesfalls mit ihr gleichzusetzen.

Das Konzept des Employer Brandings Teil des strategischen Human Resources Management ist. Es umfasst den Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke und ist ein individueller Managementprozess, der – auf der Basis der Idee der Markenführung im Absatzmarketing – versucht, das Unternehmen in den Köpfen aktueller, potenzieller und ehemaliger Arbeitnehmer als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

4.2 Funktionen der Employer Brand

Eine glaubwürdige und gut gepflegte Employer Brand erfüllt aus Unternehmenssicht, aber auch aus Sicht des Bewerbers signifikante Funktionen. Diese lassen sich aus der Markentheorie ableiten und auf die Arbeitgebermarke übertragen. Im Folgenden wer-

⁷⁷ Vgl. Böttger 2011, S. 63.

⁷⁸ <http://www.employerbranding.org/marke.php>, Zugriff am 21.12.2014.

⁷⁹ Vgl. Weber 2012, S. 10 ff.

⁸⁰ Ebd.

den die Kernfunktionen einer Arbeitgebermarke zunächst aus Sicht des Bewerbers und dann aus Unternehmenssicht erläutert.

4.2.1 Funktionen der Employer Brand aus Arbeitgebersicht

Abgeleitet aus der Markentheorie spiegelt die **Präferenzbildung** die primäre Funktion der Arbeitgebermarke wider. Präferenzen betiteln das Ergebnis eines gut durchdachten Entscheidungs- und Bewertungsprozesses unter Betrachtung hinreichender Informationen.⁸¹ Bezogen auf den Employer-Branding-Prozess steht die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber im Fokus. Untersuchungen belegen, dass eine attraktive Arbeitgebermarke eine entscheidende Rolle bei der Arbeitgeberauswahl einnimmt, da die Marke ein Alleinstellungsmerkmal schafft.⁸² Hauptziel der Arbeitgebermarke liegt in der Positionierung als *Employer of Choice*, d. h. als Wunscharbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt.⁸³

In enger Verbindung zur Präferenzbildung steht die Funktion der **Differenzierung** durch den Aufbau und die Pflege einer Employer Brand. Die Situation ist in vielen Unternehmen identisch: Immer wieder werben Personaler mit denselben Aus- und Weiterbildungsprogrammen sowie Work-Life-Balance-Angeboten. Es gilt, aus der Masse hervorstechen, um eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen und zu festigen. Die Arbeitgebermarke kommuniziert dabei die Individualität des Unternehmens, die eigentlich nur intern zu beobachten ist, nach außen. Bedingt durch eine kontinuierlich abnehmende funktionelle Unterscheidbarkeit gewinnt die Arbeitgebermarke zunehmend an Bedeutung.⁸⁴ Durch Differenzierung wird das Kernziel der Positionierung auf dem Arbeitsmarkt als *Employer of Choice* unterstützt.⁸⁵

Differenzierung durch **Emotionalisierung** stellt die dritte Kernfunktion aus Arbeitgebersicht dar. Eine emotional aufgeladene Marke hat eine stärkere Wirkung als austauschbar wahrgenommene Leistungen wie z. B. die Arbeitszeiten oder sonstige äußere Rahmenbedingungen.⁸⁶ Man versucht, ein mangelndes kognitiv-rationales Differenzierungsvermögen bei homogener Qualität durch eine emotional aufgeladene Marke zu kompensieren. Emotionalisierung im Sinne der Arbeitgebermarke bedeutet, dass die Zielgruppen mit dem Unternehmensnamen nicht nur Daten und Fakten in

⁸¹ Vgl. Weber 2012, S. 7.

⁸² Vgl. Wiese 2005, S. 28.

⁸³ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 28.

⁸⁴ Vgl. Weber 2012, S. 7.

⁸⁵ Vgl. Andratschke et al. 2009, S. 15.

⁸⁶ Vgl. Weber 2012, S. 7.

Verbindung bringen, sondern auch ein bestimmtes Gefühl oder Vorstellungsbild. Der psychologische Nutzen einer Arbeitgebermarke gilt heutzutage als ebenso wichtig wie der eines Produktes oder Services. Somit sollte die Kommunikation des Unternehmens eben diesen Aspekt des psychologischen Nutzens genauso in den Fokus stellen wie die Vermittlung von äußeren Rahmenbedingungen.^{87 88}

4.2.2 Funktionen der Employer Brand aus Arbeitnehmersicht

Aus den Funktionen der Employer Brand aus Sicht des Unternehmens lässt sich darauf schließen, dass die Arbeitgebermarke vom Unternehmen entwickelt wird, um unternehmenseigene Interessen und Ziele zu verwirklichen. Um dieses Ziel zu erreichen darf jedoch die Zielgruppe, die aktuellen, potenziellen und ehemaligen Mitarbeiter, nicht aus den Augen verloren werden. Nur wenn der Fokus auch auf die Interessen der Arbeitnehmer gerichtet ist, kann das Unternehmen die gesetzten Ziele erreichen. Im Folgenden werden daher die drei Kernfunktionen der Employer Brand aus Arbeitnehmersicht betrachtet: Orientierung, Vertrauen und Identifikation.

Wirft man einen Blick auf den chronologischen Ablauf im Arbeitsleben, so beginnt der Weg des Arbeitnehmers bei der Arbeitssuche. Wie in Kapitel 3 näher erläutert, stehen den Unternehmen in Zeiten des Web 2.0 unzählige Orte zur Verfügung, um Stellenanzeigen zu publizieren. Folglich steht der Arbeitnehmer einer Informationsvielfalt gegenüber, die der Suche nach der Nadel im Heuhaufen gleicht.⁸⁹ Aus verhaltenstheoretischer Sicht ist das menschliche Gehirn nur in der Lage, eine bestimmte Menge an Informationen aufzunehmen. Aus diesem Grund kommt der Marke als Informationsträger eine Schlüsselrolle zu. Im Sinne eines *information chunk*⁹⁰ bewirkt der Unternehmensname eine Bündelung aller funktionalen und emotionalen Unternehmensinformationen und erleichtert dem Bewerber im komplexen Prozess der Arbeitgeberauswahl die **Orientierung** maßgeblich.⁹¹ Das in den Köpfen fixierte Arbeitgeberimage, das Bestandteil der Employer Brand ist, fungiert als Ersatz zur Vorauswahl aus der Masse an potenziellen Arbeitgebern.⁹² Darüber hinaus schafft die Employer Brand Orientierung in Bezug auf die Übereinstimmung von persönlichen Werten und Idealen mit denen der Unternehmenskultur. Die Employer Brand vermittelt

⁸⁷ Vgl. Andratschke et al. 2009, S. 15.

⁸⁸ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 29.

⁸⁹ Vgl. Weber 2012, S. 7.

⁹⁰ Schlüsselinformation, die für den Kunden bei der Kaufentscheidung besonders wichtig ist und andere Informationen ersetzen oder bündeln kann.

⁹¹ Vgl. Wiese 2005, S. 25.

⁹² Vgl. Sponheuer 2010, S. 103.

die Wertvorstellungen des Unternehmens und gibt Aufschluss darüber, ob der Arbeitnehmer sich ins Unternehmen integrieren und auch langfristig wohlfühlen kann.⁹³

Die Arbeitgeberauswahl ist eine langfristige Entscheidung von großer Bedeutung für den Arbeitnehmer und seine Angehörigen. Sie birgt eventuell sogar eine Veränderung der aktuellen Lebenssituation für die ganze Familie. Somit sollte die Auswahl gut durchdacht sein und auf Fakten beruhen. Meist aber liegen den Arbeitnehmern nur unvollständige Informationen vor und auch dabei herrscht Unsicherheit über die Richtigkeit.⁹⁴ So dient die Marke oft als Kriterium zur Risikoreduzierung bei der Arbeitgeberauswahl und stellt durch ihre Bekanntheit, Kompetenz und Identität ein Werteversprechen dar.⁹⁵ Starke Marken stehen für Qualitätsgarantie – so auch Arbeitgebermarken. Der Arbeitnehmer verlässt sich darauf, dass der Arbeitgeber hält, was er verspricht, da es andernfalls zu einer negativen Reputation käme und die Arbeitgebermarke an Wert verlieren würde.⁹⁶ Folglich erfüllt die Employer Brand eine **Vertrauensfunktion**, indem sie das wahrgenommene Risiko einer Fehlentscheidung bei der Arbeitgeberauswahl verringert. Hierbei sind auch die aktuellen Mitarbeiter zu beachten; nur wenn der Mitarbeiter seinem Arbeitgeber Vertrauen schenkt, wird er langfristig loyal zu ihm stehen.

Die letzte Kernfunktion aus Arbeitnehmersicht ist die **Identifikation**. Die Wertvorstellungen des Unternehmens werden über die Arbeitgebermarke vermittelt. In Bezug auf potenzielle Mitarbeiter erfolgt somit eine Vorauswahl der passenden Bewerber durch die Arbeitgebermarke.⁹⁷ Für die Mehrheit der Arbeitnehmer spielt die Identifikation mit einem Unternehmen eine große Rolle im sozialen Umfeld.⁹⁸ Ein attraktiver Arbeitgeber kann eine image- oder prestigebildende Wirkung haben und den Marktwert des Arbeitnehmers steigern. Somit bewirkt die Identifikation mit einem attraktiven Arbeitgeber für den Arbeitnehmer eine emotionale Bedürfnisbefriedigung und dient dem ideellen Nutzen der Selbstdarstellung. Dies gilt auch für ehemalige Mitarbeiter, die sich noch mit dem Unternehmen verbunden fühlen.⁹⁹

⁹³ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 31.

⁹⁴ Vgl. Sponheuer 2010, S. 102.

⁹⁵ Vgl. Wiese 2005, S. 27.

⁹⁶ Vgl. Weber 2012, S. 7.

⁹⁷ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 32.

⁹⁸ Vgl. Sponheuer 2010, S. 105.

⁹⁹ Vgl. Weber 2012, S. 7.

4.3 Wirkungsbereiche der Employer Brand

Nachdem die Kernfunktionen einer Arbeitgebermarke herausgefiltert wurden, folgt die Beschreibung der Wirkungsbereiche der Employer Brand. Welchen Einfluss haben die Kernfunktionen Präferenz, Differenzierung und Emotionalisierung auf das Unternehmen? Hierzu werden die nach der DEBA definierten fünf Wirkungsbereiche herangezogen: Personalgewinnung, Personalbindung, Leistung und Ergebnis, Unternehmenskultur sowie Unternehmensimage.

In Bezug auf die Mitarbeitergewinnung erhöht die Employer Brand durch eine gezielte und differenzierte Arbeitsmarktkommunikation den Bekanntheitsgrad des Unternehmens. Studien haben ergeben, dass ein hoher Bekanntheitsgrad automatisch die Arbeitgeberattraktivität steigert.¹⁰⁰ Zudem wirkt die Arbeitgebermarke wie ein Filter im Personalbeschaffungsprozess. Durch die Vermittlung der Unternehmenswerte lockt sie passende Kandidaten an, die sich mit der Unternehmenskultur identifizieren können und hält unpassende fern. Man spricht hierbei auch von einem *Culture Fit*^{101, 102}. Die Employer Brand übernimmt eine Vorselektion der Kandidaten, deren Einstellungen und Verhalten mit den Unternehmenszielen kongruieren. Dies führt zu einem effizienteren Recruiting-Prozess, wodurch hohe Kosten gespart werden können. Darüber hinaus wird langfristig die Zahl der Initiativbewerbungen von qualifizierten Fachkräften steigen. Wie bereits im Abschnitt der Initiativbewerbungen beschrieben, werden Mitarbeiter, die das Unternehmen als Arbeitgeber präferieren, motivierter und leistungsbereiter sein – unter der Voraussetzung, dass ihre Erwartungen und Vorstellungen auch erfüllt werden.¹⁰³ Ein positives Beispiel stellt die Binder GmbH aus Baden-Württemberg dar. Trotz der weltweiten Marktführung in der Entwicklung und Produktion von Temperatur- und Klimaschränken hat sie lange unter einem Mangel an Ingenieuren gelitten. Erst mit der Entwicklung und Implementierung einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke und der richtigen Kommunikation des Unternehmens konnte das Unternehmen seine Personaldefizite ausgleichen. Es lockte Mitarbeiter an, unter anderem mit der Qualitätsmarke „Made in Germany“, durch die Produktion am Standort Deutschland und als globales, familiengeführtes Unternehmen, und steigerte die Zahl der Initiativbewerbungen um 800 %. Zudem stieg die Besucheranzahl der Unternehmensseite um 400 % an. Innerhalb von zwei Jahren wurden alle vakanten Stellen besetzt.¹⁰⁴ Dies ist nur ein Beispiel

¹⁰⁰ Vgl. <http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php>, Zugriff am 23.12.2014.

¹⁰¹ Als Cultural Fit wird dabei der Grad der Übereinstimmung der Werte, Verhaltensweisen und Arbeitsweisen eines Individuums mit denen der jeweiligen Organisation, d. h. des Unternehmens, verstanden.

¹⁰² Vgl. Sponheuer 2010, S. 107 ff.

¹⁰³ Vgl. Weber 2012, S. 11 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Haensel 2010, S. 11.

von vielen, das zeigt, dass durch die enormen Einflussmöglichkeiten eine attraktive Arbeitgebermarke die Personalrekrutierung langfristig effektiv verbessern kann.

Der zweite Wirkungsbereich, die Mitarbeiterbindung, ist ein ebenso wichtiger Bestandteil des komplexen Employer-Branding-Prozesses. Bedingt durch den Cultural Fit kann ein neuer Mitarbeiter sich schneller und besser in das Unternehmen integrieren. In Anlehnung an die Funktion der Präferenz fühlen sich die aktuellen Mitarbeiter bestätigt, den richtigen Arbeitgeber gewählt zu haben. Sie können sich mit dem Unternehmen identifizieren und entwickeln dadurch eine höhere Loyalität zum Arbeitgeber. Die Zufriedenheit und Sympathie gegenüber dem Unternehmen wächst durch die individuelle Umsetzung der Arbeitgebermarke in internen Bereichen wie dem HR-Portfolio, der Unternehmensführung, der internen Kommunikation sowie der Gestaltung der Arbeitswelt in Anlehnung an die Mitarbeiterbedürfnisse.¹⁰⁵ Mitarbeiter und Unternehmen verbindet auf Grundlage der Emotionalisierung ein psychologischer Vertrag, der die Treue zum Arbeitgeber stärkt. Die mühsam angeworbenen Fachkräfte werden durch die Befriedigung von den Bedürfnissen nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Selbstverwirklichung langfristig an das Unternehmen gebunden. Das Unternehmen 3 M hat dazu die folgende Corporate Value, welche den Arbeitgeberwert darstellt, formuliert: „Wir wollen ein Unternehmen sein, auf das die Mitarbeiter stolz sind und bei dem sie gerne arbeiten.“¹⁰⁶

Mit der Zielgruppe Mitarbeiter übt die Employer Brand, bei einer guten Umsetzung, einen großen positiven Einfluss auf die Leistung und das Ergebnis der Arbeit aus. Durch eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen, den Mitarbeitern sowie dem Produkt steigt auch die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber an. Die Mitarbeiter entwickeln mehr Eigenverantwortung für ein gutes Ergebnis. Das verringert den Arbeitsaufwand der Führungskräfte maßgeblich und gibt ihnen mehr Kapazitäten für ihre eigenen Aufgaben.¹⁰⁷ So schafft das Unternehmen es durch eine gute Positionierungsstrategie, seine Führungskräfte und Mitarbeiter auf die strategischen Ziele des Unternehmens auszurichten. Das Ergebnis ist die Erhöhung des Commitments¹⁰⁸ der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens.¹⁰⁹

Der Employer Brand kommt eine Schlüsselrolle in der Vermittlung der Unternehmenskultur zu. Die Werte und Haltungen des Unternehmens werden für die Mitarbeiter er-

¹⁰⁵ Vgl. Weber 2012, S. 12.

¹⁰⁶ Vgl. Haensel 2010, S. 12.

¹⁰⁷ Vgl. Weber 2012, S. 12.

¹⁰⁸ Commitment beschreibt eine langfristige, durch Einstellung und Verhalten geprägte Bindung interner Anspruchsgruppen an ein Unternehmen bzw. an eine Marke.

¹⁰⁹ Vgl. <http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php>, Zugriff am 23.12.2014.

kennbar gemacht, wodurch eine bessere Identifizierung und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber entwickelt werden kann. Infolgedessen verbessert sich das allgemeine Arbeitsklima. Die Mitarbeiter sind zufriedener und entwickeln einen stärkeren Zusammenhalt. Ergebnis ist eine Reduzierung der Reibungsverluste, Minderung der Krankenstände und eine effektivere interne Kommunikation. Es kommen aber nicht nur interne Wirkungen zum Vorschein. Als zufriedener und stolzer Mitarbeiter übernimmt man die Rolle eines Markenbotschafters und trägt die Wertvorstellungen des Unternehmens nach außen. Es gilt: Nur wenn die Arbeitgebermarke intern wirklich gelebt wird, können diese Werte auch nach außen vermittelt werden und langfristig Bestand haben.¹¹⁰ Die Employer Brand macht mit den Mitarbeitern als Markenbotschafter die Arbeitgeberpositionierung und Unternehmenswerte für alle relevanten Stakeholder-Gruppen erlebbar.

In engem Bezug zu den bereits erläuterten Wirkungsbereichen ist auch das Unternehmensimage abhängig von der Employer Brand. Durch die Funktionen der Präferenz, Differenzierung und Emotionalisierung kommt es zu einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit den Markenwerten, da sie bereits bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber auf den Cultural fit geachtet haben. Mit den Mitarbeitern als Markenbotschafter wird ein glaubwürdiger Transport der Ideale und Werte in Gang gesetzt. Eine glaubwürdige und einzigartige Arbeitgebermarke fördert zudem das Ansehen bei allen Stakeholder-Gruppen und kann so langfristig den Unternehmenswert steigern.¹¹¹ Gerade in Zeiten von Ausbeutung von Billigarbeitskräften und schlechten Arbeitsbedingungen erhält ein Unternehmen mit einer glaubwürdigen und attraktiven Arbeitgebermarke großes Ansehen in der Gesellschaft.¹¹²

4.4 Der Employer-Branding-Prozess

Primäres Ziel des Employer-Branding-Prozesses ist es, eine ganzheitliche Arbeitgebermarke aufzubauen und zu pflegen. Von Anfang bis Ende sollten – von der obersten Führungsebene bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter – alle relevanten internen Zielgruppen einbezogen werden. Der Prozess verbindet in erster Linie die Kompetenzbereiche des Marketings sowie des Human Resources Managements. Folglich sollten auch beide Abteilungen in den Prozess einbezogen werden. Darüber hinaus gilt es, klar zu definieren, wer die Verantwortung trägt und die Leitung des Prozesses übernimmt. Eine Employer-Branding-Strategie entsteht immer aus der Human-Resources-Strategie,

¹¹⁰ Vgl. Haensel 2010, S. 12.

¹¹¹ Vgl. Sponheuer 2010, S. 108.

¹¹² Vgl. Weber 2012, S. 12.

anders ausgedrückt: Strategisches Human Resources Management beinhaltet Employer Branding. Die Employer Brand ist das Ziel diverser Maßnahmen und muss somit als strategischer Prozess konzipiert und sorgfältig implementiert werden.¹¹³

Der Employer-Branding-Prozess als Führungsprozess der Arbeitgebermarke lässt sich in vier Kernbereiche gliedern: Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation. Das folgende Kapitel umfasst die Erläuterung der einzelnen Teilschritte.

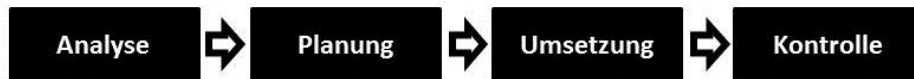


Abbildung 3: Der Employer Branding Prozess. Quelle: eigene Darstellung.

4.4.1 Phase 1: Die Analyse

Die Analyse stellt die Basis aller folgenden Prozessschritte dar. Sie ist mit großer Sorgfalt durchzuführen, bereits kleinste Fehler können den Erfolg des Employer Branding maßgeblich beeinflussen. Da das Employer Branding als Teilaspekt des Corporate Branding gesehen werden kann, erfolgt die Analyse in Anlehnung an die identitätsorientierte Markentheorie. Diese beinhaltet neben der klassischen Outside-in-Perspektive auch die Inside-Out-Perspektive und versucht somit, eine gemeinsame Basis unter den einzelnen Zielgruppen zu finden, um eine starke Markenidentität bei allen relevanten Zielgruppen aufzubauen. Das Selbstbild der Marke stellt den Ausgangspunkt des Konzepts dar und wird von der Unternehmensidentität geprägt. Die Identität verkörpert die Unternehmenswerte und kann das Unternehmensimage beeinflussen. Im Idealfall sollten Identität, Selbstbild und Image, das Fremdbild, übereinstimmen.¹¹⁴ Zur detaillierten Analyse der Ausgangssituation erfolgt zunächst die Unternehmensanalyse und im Anschluss daran die Zielgruppenanalyse.

Die Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse beinhaltet eine Untersuchung der aktuellen Situation auf dem Markt. Welche Faktoren bietet das Unternehmen und durch welche externen Faktoren wird es beeinflusst?

¹¹³ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 79.

¹¹⁴ Vgl. Andratschke et al. 2009, S. 20 ff.

Unternehmensinterne Einflussfaktoren

Zunächst wird der Fokus auf die internen Einflussfaktoren gelegt. Hierzu müssen die Spezifika des Unternehmens herausgearbeitet werden und die äußeren Rahmenbedingungen, die durch die Unternehmensleitung und das Personalmanagement gegeben sind, in die Planung einbezogen werden. Folgende Teilaspekte sind dabei zu klären: Welche Vision hat das Unternehmen? Die Vision beschreibt die grundsätzliche Vorstellung davon, wie das Unternehmen in Zukunft aussehen soll (Selbstbild). Fragen, die sich das Unternehmen stellen muss sind: Was wollen wir gemeinsam erreichen? Wie müssen wir uns weiterentwickeln? Möchte man langfristig als Global Player agieren oder die Marktführerschaft in einer speziellen Sparte erlangen?

Eng in Verbindung damit steht auch der Einbezug der Unternehmensstrategie: Welche mittel- und langfristigen Unternehmensziele wurden definiert und wie sollen diese umgesetzt werden?

Bei der Arbeitgeberauswahl spielt für viele Bewerber auch das Produktportfolio eine entscheidende Rolle. Innovation und Bekanntheit der Produkte bzw. der Dienstleistung beeinflussen potenzielle Mitarbeiter maßgeblich. Des Weiteren ist die Unternehmensorganisation im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation zu analysieren. Ein gutes Betriebsklima wünscht sich jeder Arbeitnehmer. Folglich ist auch der Unternehmenskultur Aufmerksamkeit zu schenken. Wo liegen die Besonderheiten im Gegensatz zu anderen Unternehmen und wie können diese herausgearbeitet werden? So können nachhaltige Verhaltensweisen mit dem Fokus auf der Corporate Social Responsibility ein positives Image erzeugen. Zudem sind auch die Grundsätze der Geschäftspolitik detailliert zu betrachten. Als wichtigster Punkt gilt jedoch die Analyse der aktuellen Unternehmenssituation, da die Entwicklung einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke an die aktuelle Unternehmenssituation anknüpfen muss. Hierzu werden die Entwicklung des Unternehmens, die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sowie die Anzahl und die Qualifikation der Mitarbeiter untersucht.

Es muss festgelegt werden, durch welche Instrumente die Ergebnisse erzielt werden sollen. Zunächst können interne Dokumente wie beispielsweise Geschäftsberichte, Sozialberichte oder Publikationen im Intranet, aber auch externe Berichte aus den Medien zur Analyse herangezogen werden. Darüber hinaus sind Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen der beste Weg, um die derzeitige Situation zu beleuchten. Da eine glaubwürdige und authentische Employer Brand auch gelebt werden muss, gilt es, den gesamten Mitarbeiterstamm zu befragen. Von der Managementebene bis hin zum Praktikanten, müssen die aktuelle Wahrnehmung des Unternehmens sowie die Bedürfnisse und Vorstellungen an den Arbeitgeber hinterfragt werden. An dieser Stelle ist ein externer Mitarbeiter zu empfehlen, da dieser dem Unternehmen neutral gegen-

übersteht und den Mitarbeitern die Hemmschwelle nimmt, auch unangenehme oder negative Aspekte anzusprechen.¹¹⁵

Externe Einflussfaktoren

Neben unternehmensinternen Anspruchsgruppen sind auch die externen für die Entwicklung der Employer Brand sehr bedeutsam. So kann die Wahrnehmung der externen Stakeholder stark von der internen Sichtweise abweichen. Daher müssen beide Faktoren für sich analysiert werden, um eine gemeinsame Basis bilden zu können.

Die Informationsbeschaffung erfolgt in diesem Fall entweder über klassische Medien wie Berichte aus den Printmedien oder mithilfe von elektronischen Ressourcen im Internet. Außerdem können aktuelle Trendstudien oder eigene Erhebungen dazu beitragen, alle relevanten Aspekte zu untersuchen. Es gilt dabei, den Markentreiber herauszufiltern, der die Schlüsselrolle bei der Arbeitgeberwahl spielt.¹¹⁶ Die kommunalen Einflussfaktoren bilden das erste Untersuchungsgebiet. Für einen potenziellen Bewerber können attraktive Standortfaktoren in Form einer guten regionalen Infrastruktur und der Nähe zu attraktiven Städten der ausschlaggebende Punkt zur Entscheidung für ein Unternehmen sein.

Ebenso ist eine Analyse der technologischen Einflussfaktoren nötig: Wie ist der aktuelle Stand, gibt es neue Produktionsverfahren oder Kommunikationsmittel, die wir für uns nutzen können?

Als nächster externer Faktor ist die wirtschaftspolitische Lage anzuführen. Allgemeine Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt sowie die nationale bzw. internationale Situation sowie das Image der Unternehmensbranche in der Öffentlichkeit stehen hier im Fokus der Analyse. In engem Bezug dazu stehen auch die gesellschaftspolitischen Einflussfaktoren wie der demografische Wandel. Worauf muss sich das Unternehmen in den nächsten Jahren einstellen und welche Änderungen sind zu beachten? Nur ein langfristiger Blick kann nachhaltigen Erfolg sichern. Letztlich sind auch die rechtlichen Einflussfaktoren einzubeziehen. Hierzu sollte der Rat eines Experten herangezogen werden, da es sich um ein äußerst komplexes Feld handelt, in dem ein großes Basiswissen von Nöten ist.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Haensel 2010, S. 18 ff.

¹¹⁶ Vgl. Petkovic 2008, S. 182.

¹¹⁷ Vgl. Haensel, S. 20.

Ausarbeitung der persönlichen Stärken und Schwächen

Der folgende Schritt in der Analyse der Ist-Situation befasst sich mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens. Wo liegen die individuellen Stärken und wie können sie noch herausgearbeitet werden? Wo liegen unsere Schwächen und wie können wir diese reduzieren? Stärken und Schwächen lassen sich aus den Ergebnissen der internen und externen Analyse ableiten. Hierzu wird in der Praxis vielfach das bekannte Analysetool, die SWOT-Analyse herangezogen. Sie stellt eine Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb dar.¹¹⁸

Bei der SWOT-Analyse werden aus interner Unternehmenssicht die Stärken (Strengths) sowie die Schwächen (Weakness) und aus externer Perspektive die Chancen (Opportunities) sowie die Risiken (Threats) genauer untersucht. Die SWOT-Analyse hat das Ziel, eine übersichtliche und leicht verständliche Entscheidungsgrundlage für die anschließenden Phasen der Konzeption, Umsetzung und Kontrolle zu generieren. In Abb. 4 wird erkennbar, dass die SWOT-Analyse schnell Aufschluss darüber gibt, wo Potenziale versteckt sind und wo das Risiko zu hoch ist.

Um die eigenen Stärken und Schwächen noch besser zu erkennen, ist eine genaue Beobachtung der Konkurrenz nötig. Ein Blick auf fremde Karrierewebsites, Stellenanzeigen oder Broschüren zeigt, womit die Mitbewerber ihre Mitarbeiter locken. Welche konkreten Work-Life-Balance-Angebote machen sie und auf welchen Plattformen sind sie vertreten? Dabei gilt es nicht nur, die Konkurrenz der eigenen Branche zu untersuchen, da viele Fachkräfte den Fokus mehr auf eine bestimmte Stelle, als auf eine Branche legen.¹¹⁹ Eine weitere Option besteht in der Befragung von aktuellen Mitarbeitern zu ihrem früheren Arbeitgeber. Durch diese Informationen lassen sich Attraktivitätsfaktoren und Positionierungslücken entdecken. Zudem ist das Differenzierungspotenzial zu erkennen, das bei der Employer Brand eine Kernfunktion einnimmt.

¹¹⁸ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326727/swot-analyse-v3.html>, Zugriff am 25.12.2014.

¹¹⁹ Vgl. Haensel 2010, S. 21.

SWOT-Matrix

Unternehmen \ Umfeld	Chancen	Risiken
	Ausbauen	Absichern
Stärken		
Schwächen	Aufholen	Meiden

Abbildung 4: SWOT Matrix¹²⁰

Die Zielgruppenanalyse

Der Zielgruppenanalyse kommt im Employer-Branding-Prozess eine wichtige Rolle zu. Die Sorgfalt bei der Definition der Merkmale der Zielgruppe ist besonders wichtig, da die Implementierung der Employer Brand nur möglich ist, wenn es sich um eine tatsächlich gelebte Arbeitgebermarke handelt. Welche Sprache bzw. Ansprache erwartet die Zielgruppe? Welche Wertvorstellungen hat sie und über welches Know-how verfügt sie? Nur wenn sich die Zielgruppe vollständig mit der Arbeitgebermarke identifizieren kann, wird sie diese auch selbst verkörpern und für Außenstehende erlebbar machen.¹²¹ Um die Zielgruppe zu definieren, wird in Anlehnung an die Absatzwirtschaft eine Marktsegmentierung durchgeführt. Hierzu erfolgt die Aufteilung des heterogenen Gesamtmarktes (Arbeitsmarktes) mittels bestimmter Merkmale in homogene Teilmärkte oder Segmente. Dies ermöglicht die gezielte Bearbeitung eines oder mehrerer Segmente mithilfe spezifischer Maßnahmen. Die Entscheidung, welche Segmentierungskriterien gewählt werden, hängt mit individuellen Faktoren wie Unternehmenskultur, Branche und Unternehmensentwicklung zusammen.¹²² Die relevanten Informationen über die Zielgruppe können primär durch moderne Medien beschafft werden. Die in Kapitel drei vorgestellten Plattformen bieten vielzählige Möglichkeiten.

Grundsätzlich erfolgt zunächst die Einteilung in interne und externe Zielgruppen. Zu den internen Zielgruppen zählen alle derzeit im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer. Ihre Eigenschaften, Motive und Erwartungen müssen einerseits in der Emplo-

¹²⁰ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html>, Zugriff am 25.12.2014.

¹²¹ Vgl. Petkovic 2008, S. 223

¹²² Vgl. Wiese 2005, S. 41.

yer-Branding-Strategie aufgegriffen werden und helfen andererseits dabei, die externen Zielgruppen zu bestimmen. Insbesondere bei großen Unternehmen ist eine weitere Unterteilung der internen Zielgruppe entsprechend ihrer Funktionen, Besonderheiten und Leistungen ratsam. Mithilfe regelmäßiger Befragungen müssen die Präferenzen der Mitarbeiter herausgefiltert werden.¹²³

Der externen Zielgruppe werden zunächst potenzielle Mitarbeiter zugeordnet; jene Personen, die nicht nur fachliche Kompetenzen mitbringen, sondern auch den Cultural Fit aufweisen. Ihre Eigenschaften, Werte und Präferenzen müssen erkannt werden, um sie mit geeigneten Maßnahmen und einer gezielten Ansprache für das Unternehmen zu gewinnen. Zudem gilt es, die Erwartungen von potenziellen Mitarbeitern an ihre künftigen Arbeitgeber genau zu analysieren, um auf dem Arbeitsmarkt von den richtigen Arbeitnehmern als Employer of Choice anerkannt zu werden. Die potenziellen Mitarbeiter sind in weitere Untergruppen zu unterteilen. So sollte an einen Hochschulabsolventen eine andere Ansprache gerichtet werden als an einen Bewerber mit langjähriger Berufs- und Branchenerfahrung. Zudem dürfen auch Stakeholder nicht außer Acht gelassen werden, die zwar keine konkreten Ambitionen zu einer Anstellung im Unternehmen haben, aber in einer Beziehung zum Unternehmen stehen. Zu dieser Gruppe zählen Lehr- und Verwaltungspersonal von Hochschulen, Kunden und Lieferanten oder Vertreter sozialer Einrichtungen.¹²⁴

Fazit Analyse

Das Unternehmen muss sich in der Analysephase mit den internen und externen Einflussfaktoren auseinandersetzen und die persönlichen Chancen und Stärken herausarbeiten, um sich auf dem Arbeitsmarkt differenzieren zu können und eine Präferenz bei der Zielgruppe zu erreichen. Hierzu muss die Zielgruppe klar definiert und analysiert werden. Dazu muss der Gesamtmarkt und Wettbewerb und insbesondere die Konkurrenz beobachtet werden, um Positionierungslücken zu erkennen. Es muss eine Ist-Analyse durchgeführt werden und ein Soll-Zustand ermittelt werden.

In der Praxis wird der Analysephase häufig eine zu geringe Bedeutung beigemessen. Als Grundstein für den weiteren Prozess müssen ausreichend zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Es ist ein größerer wirtschaftlicher Verlust, wenn durch ein Defizit bei der Analyse Fehler in der Umsetzung gemacht werden.

¹²³ Vgl. Haensel 2010, S. 22 ff.

¹²⁴ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 87.

4.4.2 Phase 2: Die Planung – Strategieentwicklung

Auf dem Fundament der Situationsanalyse entsteht die Planungsphase. Sie legt die Strategie fest, die das Unternehmen zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke führen soll. Somit entsteht ein individuelles Konzept eines Unternehmens und die notwendigen Maßnahmen zum Aufbau der Employer Brand. Die Planungsphase wird eingeleitet mit der Auswertung der Ergebnisse. Es folgt die Zielformulierung und die Markenpositionierung. Abschließend werden die instrumentellen Maßnahmen festgelegt, die Ressourcenplanung durchgeführt und ein Kommunikationskonzept aufgestellt. Die einzelnen Prozessschritte werden im Folgenden näher erläutert.

Auswertung der Analysen

Damit der hohe Aufwand in der Analysephase und die dort erzielten Ergebnisse voll ausgeschöpft werden können, müssen die Informationen verdichtet und Prioritäten erkannt, eine Zielgruppenauswahl getroffen und die Attraktivitätsfaktoren des Unternehmens ermittelt werden.

Um die Masse an gewonnenen Informationen optimal nutzen zu können, müssen alle Ergebnisse zusammengetragen und genauer betrachtet werden. Damit Erfolgspotenziale erkannt werden und keine relevanten Informationen aus dem Blickfeld verschwinden, erfolgt eine genaue Analyse in Hinblick auf die Relevanz: Welche Faktoren haben einen großen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität, welche auf die Unternehmensentwicklung? Welche üben einen negativen Einfluss aus? Zur besseren Übersicht empfiehlt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGfP) eine Wirkungsanalyse. Nachdem die Informationen verdichtet worden sind, können anhand der Unternehmens- und der Zielgruppenanalyse eine oder mehrere Zielgruppen definiert werden. Die Zielgruppenauswahl befasst sich mit der Frage, welche der Zielgruppen tatsächlich für den weiteren Verlauf relevant sind und in der Strategie berücksichtigt werden sollen. Angelehnt an das klassische Marketing erfolgt die Auswahl mithilfe der Zahlen des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs sowie der verfügbaren Ressourcen des Unternehmens.¹²⁵

Schließlich müssen die Attraktivitätsfaktoren herausgefiltert werden. Dies erfolgt in drei Schritten: Als erstes wird ein unternehmensspezifischer Katalog von Eigenschaften des Arbeitsverhältnisses erarbeitet. Die Kriterien, die dazu herangezogen werden, basieren auf Besonderheiten des Unternehmens und sind individuell zu definieren. Dabei handelt es sich um Aspekte wie Führung und Zusammenarbeit oder Vergütung. Im zweiten

¹²⁵ Vgl. Haensel S. 26 ff.

Schritt werden die unterschiedlichen Komponenten des Arbeitsverhältnisses aus der Perspektive der aktuellen sowie der potenziellen Arbeitnehmer bewertet und mit der Unternehmensanalyse verglichen. Erst wenn alle drei Sichtweisen übereinstimmen, kann die Komponente als möglicher Attraktivitätsfaktor herangezogen werden. Im dritten Schritt wird geprüft, ob die herausgearbeiteten Faktoren die Kriterien für Attraktivitätsfaktoren erfüllen. Zu diesen zählt unter anderen die Tatsache, dass sie Bewerbern und Mitarbeitern wichtig sind, schwer durch Konkurrenzunternehmen imitiert werden können und stark durch die Unternehmenskultur geprägt wurden.¹²⁶

Zielformulierung der Employer Brand

Die konkreten Ziele des Employer Branding werden aus den personalpolitischen Markentreibern abgeleitet und müssen sich mit den allgemeinen Unternehmenszielen decken. Der erste Schritt beinhaltet die inhaltliche Präzisierung der Markenziele sowie die Festlegung des Zielausmaßes. Im Anschluss daran muss die Messbarkeit der Ziele sichergestellt werden. Hierzu hilft eine konkrete Formulierung der Ziele. In der Literatur erfolgt die Aufteilung der Ziele entweder in konative, kognitive oder affektive Ziele oder in Hinblick auf ihre direkten Anspruchsgruppen, d. h. die potenziellen, aktuellen, aber auch ehemaligen Mitarbeiter.¹²⁷ Diese Aufteilung nach Anspruchsgruppen wird im Folgenden erläutert.

Als Primärziel steht die Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt als Employer of Choice. Man möchte langfristig ein positives Bild in den Köpfen der Anspruchsgruppen erzeugen, um diese für sich zu gewinnen und langfristig zu binden.¹²⁸ Im Hinblick auf potenzielle Mitarbeiter liegt das Ziel einerseits in der Steigerung der Quantität der Bewerbungen, aber allen voran in der Qualität. In ihrer Filterfunktion soll die Employer Brand Kandidaten mit passenden Fachkompetenzen und Cultural Fit anlocken. Schlüsselgrößen sind dabei die Erhöhung des Bekanntheitsgrades sowie die Verbesserung des Arbeitgeberimages, die notwendig dafür sind, in die engere Auswahl der Arbeitnehmer zu kommen. Eine Senkung der Akquisitionskosten für neue Mitarbeiter und die Beschleunigung des Personalbeschaffungsprozess sind somit die Kernziele in Hinblick auf die potenziellen Mitarbeiter.

Die zweite Anspruchsgruppe sind die aktuellen Mitarbeiter. Hier steht das Ziel der emotionalen Bindung im Vordergrund. Durch eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen soll die Loyalität gesteigert und das Arbeitsergebnis verbessert werden. Somit definiert sich das Ziel der Mitarbeiterbindung in Kombination mit Kosteneinsparungen.

¹²⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 36.

¹²⁷ Vgl. Petkovic et al. 2009, S. 184.

¹²⁸ Vgl. Wiese 2005, S. 48.

Zudem müssen die definierten Wertvorstellungen so etabliert werden, dass die Mitarbeiter diese verkörpern und im Sinne eines Markenbotschafters für externe Stakeholdergruppen erlebbar machen.

Letztlich dürfen auch die ehemaligen Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden. Sie können durch Empfehlungen und Entscheidungen in ihrem neuen Beruf einen positiven Einfluss auf das Geschäft nehmen. Der Aufbau eines großen Netzwerks stellt ein mögliches Ziel dar. Zudem sind ehemalige Mitarbeiter meist sehr glaubwürdige Markenbotschafter. Mit der Aufrechterhaltung der emotionalen Beziehung können ihre Aussagen über das Unternehmen neue Mitarbeiter anlocken.¹²⁹ Ein weiteres Ziel liegt in der Zurückgewinnung des Mitarbeiters.

Es ist empfehlenswert, die Unternehmensziele in einer Markenvision festzuhalten. Sie dient als eine langfristige Richtlinie zur Orientierung für alle Bezugsgruppen. Die Markenvision sollte immer in Bezug zur Unternehmensvision stehen und nicht als einzelne Komponente. Nur wenn ein rundum stimmiges Bild des Unternehmens etabliert wird, sind Unternehmenserfolge sowie eine positive Arbeitgeberprofilierung langfristig möglich.

Positionierung der Employer Brand

Die Positionierung der Arbeitgebermarke zeigt, für welche Fachgruppen das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt attraktiv sein soll. Sie gleicht einem Aussagesystem, das die Wertversprechen gegenüber den Anspruchsgruppen und den Markencharakter konkretisiert. Die Employer Value Proposition (EVP) bildet den Kern der Positionierung. Sie ist vergleichbar mit der Unique Selling Proposition (USP) und beschreibt das Alleinstellungsmerkmal und das Arbeitgebernutzenversprechen. Die folgende Definition fasst es zusammen: „A strong EVP attracts people like flowers attract bees. A strong EVP excites people so that they recommit daily to give their best – so that they are jazzed and feeling passionate about their work and their company.“¹³⁰

¹²⁹ Vgl. Sponheuer 2010, S.96 ff.

¹³⁰ Michaels et al. 2001, S. 43.

Abbildung 5 beschreibt die Konzeptebenen der Arbeitgebermarkenpositionierung in Form eines Dreiecks:

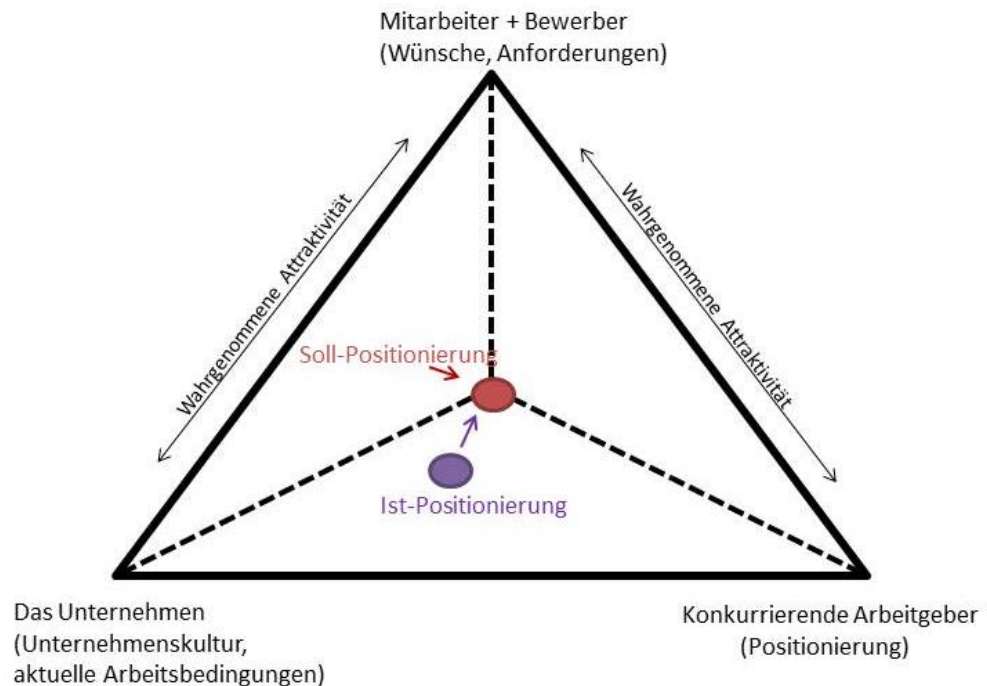


Abbildung 5: Konzeptebene des strategischen Dreiecks zur Bestimmung der Markenpositionierung.
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic 2008, S. 191

Die Darstellung des strategischen Dreiecks zeigt die Anforderungen an eine erfolgreiche Positionierung. Zum einen muss die Positionierung passend zur Identität definiert werden und mit den Wertvorstellungen und den aktuellen Arbeitsbedingungen des Unternehmens übereinstimmen. Zum anderen sollten die Werte, Anforderungen und Nutzenerwartungen der Zielgruppe bestmöglich einbezogen werden. Darüber hinaus muss eine Differenzierung der Positionierung gegenüber der Konkurrenz klar erkennbar sein. Bedingt durch den großen Zeitaufwand, den die Etablierung einer Employer Brand mit sich bringt, ist die langfristige Umsetzung der Positionierung eine wichtige Grundlage. So darf der Blick nicht nur auf die aktuellen Bedürfnisse an einen attraktiven Arbeitgeber gerichtet sein, sondern muss sich auch mit zukünftigen Veränderungen befassen.¹³¹

Die Positionierung beschreibt einerseits Aussagen zu personalpolitischen Nutzelementen sowie die Grundausrichtung für den Markenauftritt des Arbeitgebers. Die unterschiedlichen Positionierungsfelder lassen sich in rational-kognitive und affektiv-

¹³¹ Vgl. Petkovic et al. 2008, S. 190 ff.

emotionale Dimensionen unterteilen.¹³² Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick über eine Auswahl an kognitiven und affektiven Komponenten.

Positionierungsfelder mit rational-kognitiven Komponenten:

Positionierungsfeld	Nutzenelement
Ausland / Internationalität	Arbeiten in internationalen Teams, Fremdsprachenkompetenzen, Möglichkeit im Ausland zu arbeiten, regelmäßige Auslandsreisen
Work-Life-Balance	Teilzeitarbeit, flexible Gestaltung der Arbeitszeiten, Kinderbetreuung, Freizeit-/Kultur-/ Sportaktivitäten
Flache Hierarchien	Flache Hierarchien, sichere Arbeitsverhältnisse
Kompensation	Hohes Einstiegsgehalt, schnelle Gehaltsprogression, Zusatzleistungen (Firmenwagen), Aktienoptionen, viele Urlaubstage
Reputation	Bekannte, erfolgreiche Marke, Mitarbeiter gelten als Elite, großes Unternehmen, Börsen-/ Markterfolg, guter Ruf als Arbeitgeber

Abbildung 6: Positionierungsfelder mit rational-kognitiven Elementen. Quelle: eigene Darstellung

Positionierungsfelder mit affektive-emotionalen Komponenten:

Tendenziell positiv belegt	Tendenziell negativ belegt
modern	ausnutzend
fördernd	einfallslos
Innovativ	dubios
flexibel	verschlossen
sympathisch	provinziell
kreativ	genügsam
erfolgreich	mittelmäßig

Abbildung 7: Positionierungsfelder mit affektiv-emotionalen Komponenten. Quelle: eigene Darstellung

Die Auswahl der rational-kognitiven Positionierungsfelder stößt bei der Differenzierung zu den Wettbewerbern an ihre Grenzen. Somit zählt die Emotionalisierung zu den elementaren Aufgaben des Employer Brandings. Sie schafft eine individuelle Arbeitgeberpersönlichkeit und gilt als Schlüsselkomponente bei der Arbeitgeberwahl.¹³³

Marktbearbeitungsstrategie

Nachdem die relevanten Zielgruppen definiert wurden, ist die Entscheidung über die Marktbearbeitungsstrategie zu treffen. Das Unternehmen muss die unterschiedlichen

¹³² Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 38.

¹³³ Vgl. Petkovic et al. 2008, S. 190.

Bedürfnisse und Eigenheiten der Zielgruppen erkennen und Prioritäten setzen, inwieweit die einzelnen Präferenzen berücksichtigt werden. In Anlehnung an die Markentheorie stehen drei Varianten zur Auswahl: die undifferenzierte, die differenzierte und die konzentrierte Personalmarketingstrategie.

Bei einer undifferenzierten Marktbearbeitungsstrategie werden Unterschiede zwischen den einzelnen Marktsegmenten vernachlässigt und der Arbeitsmarkt nur mit einem universellen Angebot bedient. Das Unternehmen differenziert nicht zwischen den unterschiedlichen Präferenzen und Anforderungen der einzelnen Zielgruppen, sondern versucht eine gemeinsame Basis zu finden. Dies ist gerade in Bezug auf den Arbeitsmarkt sehr kritisch zu betrachten, da ein junger Hochschulabsolvent auf dieselbe Art angesprochen wird wie eine erfahrene Führungskraft.

Einen höheren zeitlichen Aufwand muss das Unternehmen bei der differenzierten Personalmarketingstrategie in Kauf nehmen. Hier entwickelt es für jede relevante Zielgruppe ein individuelles Angebot, dies könnte z. B. ein Angebot für potenzielle Auszubildende und ein Angebot für Führungskräfte bedeuten.

Die dritte Möglichkeit ist die konzentrierte Personalmarketingstrategie: In diesem Fall muss eine klare Priorität gesetzt werden. Das Unternehmen entscheidet sich nur für die in ihren Augen wichtigste Zielgruppe, erstellt ein optimal auf sie abgestimmtes Konzept und lässt alle anderen Zielgruppen außen vor. Die Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen bildet die Informationsbasis für die weitere Entwicklung der Employer Brand.¹³⁴

Interne Handlungsfelder

Die Arbeitgebermarke erfordert eine konsequente Umsetzung und ist keine einzelne, sondern umfasst eine Vielzahl von aufeinander abgestimmten Maßnahmen. Die Employer-Branding-Ziele bilden dabei den Grundstock für die Auswahl der instrumentellen Maßnahmen zur Entwicklung einer erfolgreichen und individuellen Arbeitgebermarke. Die Umsetzung erfolgt mithilfe interner wie externer Maßnahmen. Internes Employer Branding verwandelt die individuelle Positionierungsstrategie in täglich erlebbare Arbeitgeberqualität.¹³⁵ Laut DEBA existieren vier operative Handlungsfelder: die interne Kommunikation, das HR-Portfolio, die Führung sowie die Gestaltung der Arbeitswelt. Die interne Kommunikation wird gesondert im Rahmen des Kommunikationskonzeptes beschrieben, die drei weiteren Handlungsfelder werden im Folgenden näher erläutert und einzelne Beispiele für die Umsetzung genannt.

¹³⁴ Vgl. Wiese 2005, S. 43 ff.

¹³⁵ Vgl. ebd., S. 61.

Das HR-Portfolio beschreibt alle mitarbeiterorientierten Produkte sowie Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Damit sind alle Kontaktpunkte mit dem Mitarbeiter vom Eintritt in das Unternehmen über die Bindung an das Unternehmen bis hin zu seinem Austritt gemeint. Zunächst sind im Zuge des Employer Brandings interne Rekrutierungsmaßnahmen dem externen Stellenmarkt vorzuziehen. Einerseits werden Rekrutierungskosten gespart, andererseits sind die Mitarbeiter bereits mit der Unternehmenskultur vertraut und benötigen keine langen Einarbeitungszeiten. Hierzu eignen sich Maßnahmen wie die Berufsausbildung, die Bereitstellung von dualen Studienplätzen oder Trainee-Programme. Kann eine vakante Stelle intern nicht besetzt werden, ist eine intensive Einarbeitung des neuen Mitarbeiters sehr wichtig. Ein strukturiertes Integrationsprogramm sowie ein persönlicher Mentor sind mögliche Maßnahmen zur Umsetzung. Der Unternehmenserfolg steht und fällt mit dem Einsatzniveau seiner Mitarbeiter. Aus diesem Grund gilt es, gezielte Maßnahmen zu entwickeln, die die Mitarbeiter täglich motivieren, Bestleistung zu bringen, und sie langfristig an das Unternehmen binden.¹³⁶ Mögliche Maßnahmen finden sich in der direkten Vergütung sowie in Fringe-Benefits-Leistungen wieder. Da Unternehmen nur über ein bestimmtes Budget verfügen, darf und kann der monetäre Anreiz nicht der wichtigste Attraktivitätsfaktor sein.¹³⁷ Eine andere Maßnahme bildet das Ideenmanagement. Dieses ermöglicht es interessierten Mitarbeitern, ihre eigenen Verbesserungsvorschläge zur Optimierung der internen Unternehmensprozesse zu äußern. Neben der Mitarbeiterbindung ist auch der Phase des Austritts des Mitarbeiters Aufmerksamkeit zu schenken. Ist dem Austrittswunsch des Mitarbeiters nicht mehr entgegenzuwirken, ist es wichtig, dass trotzdem ein gutes Verhältnis zu ihm gepflegt wird und die Gründe für den Austritt ermittelt werden. Konkrete Maßnahmen sind zum einen Austrittsinterviews oder Newsletter für ehemalige Mitarbeiter. Letztere informieren ausgewählte Kandidaten über aktuelle Unternehmensentwicklungen mit der Absicht, sie zurückzugewinnen.

Das zweite Handlungsfeld bildet die Führung des Unternehmens. Sie beinhaltet Managementpraxis, Führungsstil und Führungskräfteentwicklung. Sie ist sehr wichtig, da die Beziehung zu den Vorgesetzten maßgeblich zur Zufriedenheit eines Mitarbeiters beiträgt. Neben den gängigen Maßnahmen wie Mitarbeitergesprächen oder einem Vorgesetzten-Feedback ist auch die Delegation von Verantwortung eine konkrete Maßnahme im Employer-Branding-Prozess. Des Weiteren bilden die Informationspolitik sowie das Angebot an Weiterbildungsprogrammen wichtige Bereiche, in denen verschiedene Maßnahmen die Arbeitgebermarke stärken können.¹³⁸

¹³⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 95.

¹³⁷ Vgl. Schuhmacher 2009, S. 43.

¹³⁸ Vgl. <http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php>, Zugriff am 27.12.2014.

Die Gestaltung der Arbeitswelt ist das dritte wichtige Handlungsfeld im Employer-Branding-Prozess. Arbeitnehmer profilieren sich auch privat mit ihrer Arbeitsstelle. Grundlage hierfür ist, dass es Faktoren gibt, die man mit Stolz nennen kann. Generell gilt, dass die Arbeitswelt zum Produkt bzw. der Dienstleistung und der Unternehmenskultur passen muss. Zudem muss der Arbeitsplatz ein Ort sein, an dem der Mitarbeiter sein Potenzial entfalten kann.¹³⁹ Wichtige Faktoren sind das allgemeine Betriebsklima, die Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Arbeitsmitteln sowie die Hygiene und Sauberkeit des Arbeitsumfeldes. Ein Beispiel liegt im Silicon Valley in den USA. Im Gebäude der Firma Google finden sich z. B. bunte Lego-Ecken, eine Billard-Lounge, ein Swimming-Pool und eine Carrera-Bahn. Diese sollen das kreative Potenzial der Programmierer anregen und sie dabei unterstützen, es auszuschöpfen. Das Gebäude selbst besteht aus Glaswürfeln und wird „Googleplex“ genannt, dessen Eingangsbereich mit grünen Sofas und Lavalampen ausgestattet ist. Die Mitarbeiter, alle leger in Jeans und T-Shirt gekleidet, legen die Wege zwischen den Gebäuden mit E-Rollern zurück. Die einzelnen Aspekte sind als Puzzleteile zu verstehen, die in ihrem Gesamtbild die Wahrnehmung des Unternehmens bei potenziellen, aktuellen sowie ehemaligen Mitarbeitern prägen.¹⁴⁰

Mit Blick auf die internen Handlungsfelder ist festzuhalten, dass die Arbeitgeberpositionierung stets als entscheidender Wegweiser fungiert. Durch die konsequente Umsetzung zahlreicher Maßnahmen entsteht eine Kultur der Glaubwürdigkeit, in der die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden.

Externe Handlungsfelder

Auch bei den externen Handlungsfeldern bildet die Arbeitgeberpositionierung den strategischen Wegweiser zur Orientierung. Die gewählten operativen Maßnahmen unterstützen die Arbeitgebermarke im Rekrutierungsprozess und vermitteln ein glaubwürdiges und attraktives Arbeitgeberimage und den Cultural Fit. Das Networking und das Bewerbermanagement sind die Handlungsfelder des externen Employer Brandings.

Das Networking umfasst Empfehlungsprogramme, Alumni-Programme und Social Networking. Das Unternehmen muss sich einen strategischen Vorteil durch die enge Kooperation mit Bildungseinrichtungen, dem gesellschaftlichen Umfeld sowie der Politik und Verbänden verschaffen, um seine Arbeitgebermarke glaubwürdig zu implementieren. In Bezug auf Bildungseinrichtungen liegt der Fokus auf Partnerhochschulen. Hier sollte das Unternehmen sich auf jene Institutionen konzentrieren, deren Studien-

¹³⁹ Vgl. Wiese 2005, S. 60.

¹⁴⁰ Vgl. Sponheuer 2010, S. 229.

gänge zur Unternehmensbranche passen und deren Standort in der Nähe des Unternehmens liegt.¹⁴¹ Praktikantenprogramme, Werksstudentenprogramme, Diplomandenprogramme, Forschungswettbewerbe, Lehraufträge sowie Stipendien sind eine Auswahl potenzieller Instrumente, um qualifizierte Kandidaten frühzeitig auf das Unternehmen als Arbeitgeber aufmerksam zu machen. Des Weiteren sollten in Hinsicht auf das gesellschaftliche Umfeld Maßnahmen wie z. B. das Sponsoring von gemeinnützigen Vereinen oder Gesellschaften sowie die Organisation und Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen in der Region in Betracht gezogen werden. Verantwortung in Hinblick auf Corporate Social Responsibility genießt ein hohes Ansehen in der Gesellschaft, was das Arbeitgeberimage positiv beeinflusst. Ebenso sind Maßnahmen zur Verbesserung des Verhältnisses zu Politik und Verbänden hilfreich, da eine Empfehlung durch einen anerkannten Politiker glaubwürdig ist und sich schnell in den Medien verbreitet.¹⁴²

Neben dem Aufbau eines guten Netzwerks ist auch ein ausgereiftes Konzept für das Bewerbermanagement eine Notwendigkeit im Employer-Branding-Prozess. Der Bewerber muss im gesamten Recruiting-Prozess ein konsistentes Erleben der Arbeitgebermarke erfahren. Dies stärkt die Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke und schafft Präferenzen bei der Zielgruppe. Zudem spart ein professionelles Bewerbermanagement Zeit und Kosten. Generell sind die folgenden Erfolgsfaktoren zu nennen: Transparenz, die Geschwindigkeit des gesamten Recruiting-Prozesses, die Qualität des Verfahrens und die Kommunikation und das Feedback. Vom Aufbau eines Online-Bewerberpools über einen klar definierten Verhaltenskodex bis hin zu einer Arbeitsprobe existiert eine Vielzahl an Maßnahmen, die ein Unternehmen im Rekrutierungsprozess unterstützen können.

Ressourcenplanung

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Planungsphase ist die Ressourcenplanung. Wird dieser nicht ausreichend Beachtung geschenkt, besteht das Risiko, dass geplante Maßnahmen aufgrund von finanziellen oder personellen Engpässen nicht umgesetzt werden können. In Hinblick auf die finanziellen Ressourcen empfiehlt die DGfP eine Unterteilung in drei Kostenblöcke: Kosten für neugeplante oder projektbezogene Maßnahmen wie z. B. für spezielle Veranstaltungen; Kosten für Standardmaßnahmen des Employer Brandings wie Broschüren, Absolventenmessen oder Imageanzeigen und Kosten für die einzusetzenden Mitarbeiter. Nach den Kosten müssen auch die personellen Ressourcen geplant werden. Die Entwicklung, Implementierung und Pflege einer

¹⁴¹ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 99.

¹⁴² Vgl. Schuhmacher 2009, S. 40 ff.

Arbeitgebermarke nimmt viel Zeit in Anspruch. Es ist daher sicherzustellen, dass die nötigen zeitlichen Kapazitäten vorhanden sind und gleichzeitig das Tagesgeschäft nicht vernachlässigt wird. Nur wenn Sicherheit über die Finanzierung und das Humankapital besteht, kann der nächste Schritt gemacht und die integrierte Kommunikation im Employer-Branding-Prozess geplant werden.¹⁴³

Das Kommunikationskonzept

„Bleibt eine Marke zu lange stumm und ungenutzt, so wird sie zerstört.“¹⁴⁴ Erfolgreiche Marken entstehen und leben durch Kommunikation. So auch die Arbeitgebermarke. Erst mithilfe verschiedener Kommunikationsinstrumente wird die gewünschte Arbeitgeberpositionierung erreicht. Auf Basis der in den Analysen gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf die Zielgruppe und die Attraktivitätsfaktoren wird ein einheitliches Kommunikationskonzept entworfen, das sich wie ein roter Faden durch alle Maßnahmen zieht. Hierzu müssen die unterschiedlichen Kommunikationskanäle aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt werden. Die Gestaltung aller Kommunikationsmittel muss dieselben Farben, Formen, Schriftarten und Präferenzsignale beinhalten, so dass potenzielle Arbeitnehmer den Firmennamen, den Slogan und das Logo direkt mit dem Unternehmen in Verbindung bringen. Hierzu muss das Kommunikationskonzept positionierungskonforme sowie erinnerungsstarke Assoziationen vermitteln. Abbildung 8 präsentiert die relevanten Bestandteile eines erfolgreichen Kommunikationskonzepts in Anlehnung an die DGfP:

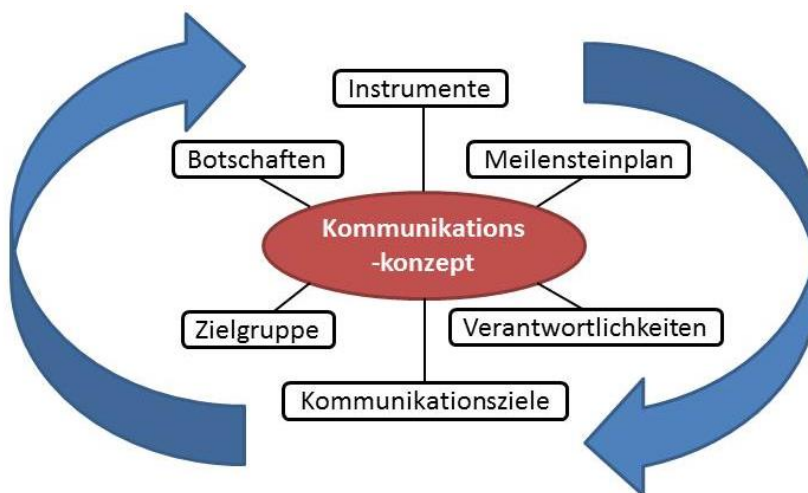


Abbildung 8: Kommunikationskonzept. Quelle: eigene Darstellung

¹⁴³ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 102.

¹⁴⁴ Wiese 2005, S. 62.

Die Kernziele der Kommunikation liegen im Erreichen einer höheren Bekanntheit sowie der Vermittlung der Arbeitgeberidentität. Sie soll einerseits rationale Informationen vermitteln und andererseits durch eine emotional beeinflussende Komponente eine bestimmte psychologische Wirkung haben.¹⁴⁵ Es ist empfehlenswert, eine kommunikative Leitidee zu entwickeln, die die elementaren Grundaussagen der Arbeitgebermarke zusammenfasst. Die Leitidee wird in einer oder mehreren klaren Botschaften festgehalten. Die Herausforderung besteht in der Tatsache, dass die unterschiedlichen Zielgruppen immer auf eine andere Art angesprochen werden, die Botschaft aber dieselbe sein sollte. Auf Basis der gewählten Zielgruppen, der Kommunikationsziele und Botschaften können nun die passenden Kommunikationsinstrumente ausgewählt und auf das angestrebte Markenimage abgestimmt werden. Konkrete Beispiele für Kommunikationsinstrumente werden weiter unten im Text zur internen und externen Employer-Branding-Kommunikation erläutert. In einem Meilensteinplan wird der zeitliche Rahmen des gewählten Kommunikationsmix in den verschiedenen Zielgruppen bestimmt. Die Entscheidung, welche Zielgruppe zuerst angesprochen wird, spielt hier eine bedeutende Rolle. Darüber hinaus hilft eine Meilensteinplanung, dass Zwischenschritte eingehalten und das primäre Ziel zeitnah erreicht wird. Es ist wichtig, die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen festzulegen, damit jeder feste Ansprechpartner hat und die einzelnen Aufgabenbereiche klar definiert sind.¹⁴⁶

Interne Employer-Branding-Kommunikation

Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeitgebermarke ist, dass sie intern und extern gelebt wird. Die Führungskräfte müssen als Vorbild dienen und den gesamten Mitarbeiterstamm dazu bewegen, die Unternehmenswerte zu leben.¹⁴⁷ Eine ehrliche und offene Kommunikation innerhalb des Unternehmens bildet dazu den Schlüssel. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter über alle relevanten Entwicklungen informiert sind und dabei auch negative Themen nicht außen vor gelassen werden. Denn Ehrlichkeit schafft Vertrauen, was einerseits die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber steigert und andererseits die Entstehung von Gerüchten verhindert.¹⁴⁸ Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung, dass jeder Mitarbeiter die Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme mit der Führungsebene hat. Es sollen nicht nur Informationen vermittelt werden, sondern eine wechselseitige Kommunikation auf Augenhöhe entstehen. Nur wenn die genannten Faktoren erfüllt werden, schafft es das Management, bei seinen Mitarbeitern als glaubwürdig

¹⁴⁵ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 104.

¹⁴⁶ Vgl. Haensel 2010, S. 34.

¹⁴⁷ Vgl. Wolf 2010, S. 21.

¹⁴⁸ Vgl. Haensel 2010, S. 35.

anerkannt zu werden. Zur Umsetzung stehen den Unternehmen einerseits klassische Instrumente wie das Intranet oder die Mitarbeiterzeitung zur Verfügung, aber auch die Veröffentlichung von Newslettern oder Informationsbroschüren über das Unternehmen oder der persönliche Erfahrungsaustausch mit der Geschäftsführung.

Externe Employer-Branding-Kommunikation

Die Kernaufgabe der externen Employer-Branding-Kommunikation besteht darin, die Bekanntheit des Unternehmens bei den relevanten Zielgruppen zu steigern. Die größte Herausforderung ist es, keine Phrasen oder Floskeln zu verwenden, sondern durch Kreativität und Besonderheit zu überzeugen und zugleich die Unternehmenskultur zu vermitteln.¹⁴⁹ Innerhalb der externen Kommunikation differenziert man zwischen der Arbeitsmarktkommunikation und der Corporate Reputation. Höchste Priorität hat bei beiden der Dialog mit den relevanten Zielgruppen mithilfe adäquater Instrumente. Auch die Kommunikation mit der Öffentlichkeit sollte beachtet werden, da die Meinung der Stakeholder sehr wichtig für ein positives Arbeitgeberimage ist. Zu den Instrumenten der Arbeitsmarktkommunikation zählen unter anderen Auszubildendenmessen, Recruiting-Events oder Absolventenkongresse. Sie ermöglichen einen direkten Kontakt zu potenziellen Bewerbern und sind auf diese Weise glaubwürdiger als beispielsweise eine Massenkommunikation mithilfe von Radiowerbung. Ein gut strukturierter Internetauftritt, der über Berufsmöglichkeiten im Unternehmen informiert, ist in der heutigen Zeit ein notwendiges Instrument im Zuge des Employer Brandings. Auch klassische Instrumente, wie die Publizierung von Stellenanzeigen in Printmedien, können einen effektiven Kommunikationsmix ergänzen. Im Hinblick auf die Corporate Reputation, die ein positives Arbeitgeberimage unter Berücksichtigung der Soll-Identität schaffen soll, stehen Themenfelder wie die Arbeitgeber-PR oder die Corporate Social Responsibility im Fokus.¹⁵⁰ Durch gezielte Imageanzeigen, soziales Engagement oder die Teilnahme an Wettbewerben zur Arbeitgeberattraktivität kommunizieren Arbeitgeber ihre Unternehmensidentität nach außen und vermitteln ein positives Bild als attraktiver Arbeitgeber.

Hinsichtlich der Unternehmenskommunikation existiert kein allgemeingültiges Musterkonzept, sondern jedes Unternehmen muss sich der individuellen Herausforderung mit Bezug auf seine persönlichen Spezifika stellen. Kreativität und Authentizität stellen den Schlüssel zum Erfolg dar.

¹⁴⁹ Ebd.

¹⁵⁰ Vgl. <http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php>, Zugriff am 25.12.2014.

4.4.3 Phase 3: Die Umsetzung

„Viele gute Strategien scheitern an mangelhafter Umsetzung.“¹⁵¹ Die Aussage trifft es auf den Punkt. Insbesondere für Arbeitgebermarken reicht es nicht aus, potenzielle Arbeitnehmer mit leeren Versprechungen von einem Audi Q5 als Dienstwagen oder einem offenen und ehrlichen Betriebsklima auf sich aufmerksam zu machen. Sie müssen diese Attraktivitätsfaktoren vielmehr im Arbeitsalltag realisieren. Somit erfolgt in der dritten Phase die Umsetzung der geplanten instrumentellen Maßnahmen.¹⁵²

Interne Umsetzung

Im Zuge der internen Umsetzung wird die tatsächliche Arbeitgeberqualität gesteigert und die gewünschte Soll-Positionierung erreicht. Dies hat besondere Relevanz, da sich Investitionen in das externe Employer Branding nicht rentieren, wenn das Unternehmen nicht hält, was es in teuren Imagekampagnen verspricht. Die Enttäuschung der neu gewonnenen Mitarbeiter würde sich schnell in einem geringen Leistungsniveau widerspiegeln und zu einer hohen Abwanderungsrate führen. Zudem würde das Arbeitgeberimage negativ beeinflusst, da das Unternehmen als unglaubwürdig und unattraktiv dastünde.¹⁵³ Folglich müssen die geplanten internen instrumentellen Maßnahmen umgesetzt werden. Hierzu muss zunächst die Arbeitgeberpositionierung an den gesamten Mitarbeiterstamm vermittelt werden. Neben Präsentationen, Flyern, Broschüren, Mitarbeitergesprächen oder Schulungen ist es wichtig, dass die Führungsebene die Werte vorlebt und sich ein kreatives Einführungskonzept überlegt, das die Mitarbeiter schnell überzeugt und sie mit Kopf und Herz fesselt. Dies wird erleichtert, indem die Mitarbeiter bereits in frühere Planungsphasen einbezogen werden. Ohne eine konsequente Umsetzung kann kein Bewusstseins- und Verhaltenswandel der Mitarbeiter erreicht werden. Am Ende der Implementierungsphase muss jedem einzelnen Mitarbeiter bewusst sein, was die Arbeitgebermarke auszeichnet, wie diese am Arbeitsplatz umgesetzt und wie ihr Erfolg gemessen wird.¹⁵⁴

Externe Umsetzung

Nachdem die internen Maßnahmen zur Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke umgesetzt wurden, müssen die externen Maßnahmen im Hinblick auf potenzielle Mit-

¹⁵¹ Vgl. <http://4managers.de/management/themen/strategieverwirklichung-gute-strategien-scheitern-an-mangelhafter-umsetzung/>, Zugriff am 27.12.2014.

¹⁵² Vgl. Wolf 2010, S. 36.

¹⁵³ Vgl. Stotz/Wedel 2011, S. 117.

¹⁵⁴ Vgl. Haensel 2010, S. 37.

arbeiter und mit dem Ziel, sich als Employer of Choice am Arbeitsmarkt zu etablieren, in die Tat umgesetzt werden. Es muss ein konsistentes Bild der Arbeitgeberpositionierung auf allen Kanälen erfolgen, die Berührungspunkte mit den definierten Zielgruppen haben. Auf diese Art wird das Arbeitgeberimage und die Fremdwahrnehmung maßgeblich beeinflusst und die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen gelenkt.

4.4.4 Phase 4: Die Kontrolle

Die Arbeitgebermarke stellt einen immateriellen Vermögenswert des Unternehmens dar und ist deshalb nur sehr schwer zu messen. Trotzdem müssen die durchgeführten Maßnahmen systematisch gesteuert und kontrolliert werden. Nur so kann ein Unternehmen Fehlinvestitionen vermeiden und Entscheidungen darüber treffen, in welche Maßnahmen weitere Kapitalressourcen fließen sollen.

Kennzahlen interner Maßnahmen zur Kontrolle

Im Hinblick auf die internen Employer-Brand-Ziele stehen die Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Vordergrund. Um die Mitarbeiterzufriedenheit langfristig zu garantieren und die damit verbundene Leistungssteigerung zu gewährleisten, sind regelmäßige Befragungen notwendig, um Veränderungen herauszufiltern und zu überprüfen, ob die gewählten Maßnahmen erfolgreich sind. Des Weiteren lassen sich quantitative Kennzahlen über die Mitarbeiterbindung feststellen anhand der Fluktuationsrate sowie der Analyse der Fehlzeiten. Auch diese müssen regelmäßig überprüft werden, um die Veränderungen durch die gewählten Maßnahmen zu erkennen.¹⁵⁵ Die Kontrolle ist abhängig von den individuell definierten Employer-Brand-Zielen des Unternehmens.

Kennzahlen externer Maßnahmen zur Kontrolle

Anhand der externen Employer-Brand-Ziele eines Unternehmens werden die unterschiedlichen Kontrollinstrumente festgelegt. Im Hinblick auf die Personalrekrutierung sollte sich neben der Quantität insbesondere die Qualität deutlich verbessern. Hierzu können beispielsweise die gesamte Anzahl eingehender Bewerbungen auf Stellenausschreibungen herangezogen werden, die Anzahl der monatlichen Initiativbewerbungen sowie die Besucherzahlen der Karrierewebseite des Unternehmens. Ebenso muss auch die Eignungsquote der eingehenden Bewerbungen überprüft werden. Passen die Bewerber fachlich zum Unternehmen und erfüllen sie den geforderten Cultural Fit? An

¹⁵⁵ Vgl. Weber 2012, S. 25.

dieser Stelle ist es wichtig, die Effizienz der einzelnen Medien zu prüfen: Wie viele Bewerbungen über welchen Kanal eingegangen sind und wie sich diese Bewerber für die vakanten Stellen eignen. Nur so kann festgestellt werden, in welchen Bereichen weitere Investitionen getätigt werden müssen und welche unrentabel sind. Das primäre Ziel des Employer of Choice kann mithilfe von Ratings zu Arbeitgeberpräferenzen überprüft werden.

Eine starke Arbeitgebermarke soll einerseits den Bekanntheitsgrad des Unternehmens bei den relevanten Zielgruppen erhöhen und andererseits die Unternehmensidentität vermitteln. Über Recall-Tests lässt sich die Bekanntheit des Unternehmens überprüfen. Die Befragten müssen spontan Arbeitgeber im Hinblick auf verschiedene Merkmale, wie z. B. eine bestimmte Branche, nennen. Hilfestellung wird bei den Recognitionstests gegeben. Hier müssen die Teilnehmer aus einer Reihe von Arbeitgebern die ihrer Meinung nach bekanntesten Unternehmen wählen. Um zu überprüfen, ob die Arbeitgebermarke die gewünschte Arbeitgeberpositionierung vermittelt, eignen sich Assoziationstests. Die Teilnehmer werden mit oder ohne Hilfestellung nach Informationen über einen bestimmten Arbeitgeber befragt. Je mehr die genannten Merkmale mit der gewünschten Arbeitgeberidentität übereinstimmen, umso erfolgreicher waren die Branding-Maßnahmen. Eine größere Herausforderung ist, die Effizienz der Arbeitgebermarke im Hinblick auf die Vermittlung von emotionalen Eigenschaften und Vorstellungsbildern über das Unternehmen zu prüfen. In der Marktforschung werden hierzu vielfach Polaritätsprofile verwendet. Die Teilnehmer werden indirekt dazu befragt, ob bzw. wie stark sie bestimmte Attribute wie Vertrauen, Prestige oder Sympathie mit der Arbeitgebermarke verbinden.¹⁵⁶

Auch hier sind die gewählten Kontrollinstrumente von den Spezifika des Unternehmens abhängig. Die gewählten Maßnahmen, aber auch das vorhandene Budget und die personellen Ressourcen beeinflussen die Auswahl. Ebenso wichtig ist die kontinuierliche Durchführung von Kontrollmaßnahmen. Die Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt verändern sich rasant und ebenso müssen die Maßnahmen im Employer-Brand-Prozess immer wieder neu angepasst werden.

¹⁵⁶ Vgl. Petkovic et al. 2008, S. 231.

4.5 Fazit Employer Branding

Das Interesse an Employer Branding wächst stetig. Um jedoch eine erfolgreiche Arbeitgebermarke aufzubauen, müssen einige erfolgskritische Faktoren beachtet werden. Das Employer Branding darf kein Selbstzweck sein, sondern muss sich aus der Human-Resources-Strategie des Unternehmens ableiten und auf Basis der Unternehmensphilosophie entwickelt werden. Nur wenn eine ganzheitliche Umsetzung erfolgt und die Employer Brand extern wie intern integriert wird, erfüllt sie ihr Ziel, das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt als Employer of Choice zu platzieren. Glaubwürdigkeit und Authentizität bilden dabei den Schlüssel zum Erfolg. Die Arbeitgebermarke darf nicht nur auf dem Papier existieren, sondern muss gelebt werden. Es darf nicht mit falschen Versprechen gelockt werden, um leichter neue Mitarbeiter zu gewinnen, sondern die Arbeitsqualität muss gesteigert werden, um die Mitarbeiter langfristig zu binden und zu Höchstleistungen zu motivieren. Es existiert keine Pauschallösung für die ideale Employer-Branding-Strategie. Vielmehr müssen die individuellen Stärken, Schwächen und die Rahmenbedingungen erkannt und mithilfe der EVP festgehalten werden. Die gezielte Fokussierung auf die Anforderungen von potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter hat höchste Priorität. Die Implementierung gelingt nicht von heute auf morgen, sondern muss langfristig durchgesetzt und stetig kontrolliert und weiterentwickelt werden.

5. Der deutsche Mittelstand und KMU

Nachdem verschiedene Verfahren zur Personalakquise erörtert und in die Thematik Employer Branding eingeführt wurde, behandelt das folgende Kapitel den deutschen Mittelstand und seine Besonderheiten im Hinblick auf den Aufbau einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke.

5.1 Begriffliche Abgrenzung

Über die Bedeutung des Mittelstandes für den wirtschaftlichen und sozialen Erfolg in Deutschland herrschen keinerlei Zweifel. Die Definition des Begriffs ist allerdings nicht eindeutig. Die erste Besonderheit ist die Tatsache, dass der Begriff „wirtschaftlicher Mittelstand“ lediglich in Deutschland verwendet wird. In ausnahmslos allen anderen Ländern ist von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Rede, womit was sich auf einen rein statistisch definierten Teil der Gesamtwirtschaft bezieht. Da viele KMU zum Mittelstand zählen, werden beide Begriffe vielfach Synonym verwendet. Allerdings steht hinter dem Begriff „Mittelstand“ weitaus mehr als eine rein quantitative Abgrenzung. Sowohl ökonomische als auch gesellschaftliche und psychologische Faktoren spielen eine entscheidende Rolle. Weder für den Begriff KMU noch für den Begriff Mittelstand existiert eine exakte wissenschaftliche Definition. Im Folgenden werden daher verschiedene quantitative und qualitative Merkmale zur Abgrenzung herangezogen.¹⁵⁷

5.2 Quantitative Einordnung

In Bezug auf die KMU in Deutschland finden hauptsächlich zwei Definitionen Anwendung: die KMU-Definition des IfM Bonn und die Definition der Europäischen Kommission. Zwei Charakteristika sind dabei identisch: Zum einen beinhalten beide Definitionen die Voraussetzung, dass ein Unternehmen, das zu den KMU zählt, unabhängig sein muss und nicht zu mehr als 25 % zu einer Unternehmensgruppe gehören darf. Darüber hinaus sind zwei Unterscheidungsmerkmale identisch: Beide Definitionen basieren auf einer Abgrenzung mithilfe der Größen des Umsatzes und der Beschäftigtenzahlen.¹⁵⁸

Die Definition des IfM Bonn ist die am weitesten verbreitete in Deutschland.¹⁵⁹ Sie wird daher im weiteren Verlauf der Arbeit als Abgrenzungsgrundlage herangezogen. Das

¹⁵⁷ Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/>, Zugriff am 17.12.2014

¹⁵⁸ Vgl. Europäische Kommission 2008, S. 8.

¹⁵⁹ Vgl. Reinemann 2011, S. 3.

IfM Bonn zählt alle Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von bis zu 500 und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro zu den KMU. Die folgende Abbildung zeigt die Einteilung der KMU in verschiedene Gruppen laut IfM Bonn.¹⁶⁰

KMU-Definition des IfM Bonn (seit 01.01.2002)

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz € / Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Million
mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Millionen
Mittelstand (KMU) zusammen	bis 499	bis unter 50 Millionen
groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

© IfM Bonn

Abbildung 9: KMU - Definition des IfM Bonn¹⁶¹

5.3 Qualitative Abgrenzung und Besonderheiten der KMU

Zwar reichen quantitative Charakteristika aus, um die KMU für statistische Erhebungen greifbar zu machen, aber dies genügt nicht, um der realwirtschaftlichen Situation gerecht zu werden. Deshalb sollen die qualitativen Unterscheidungsmerkmale die Wesensverschiedenheit von kleinen und mittleren Unternehmen zeigen und als Abgrenzungsmerkmal zu Großunternehmen dienen. Besonderheiten liegen vor allem in der Unternehmensführung, Organisation und Finanzierung vor.¹⁶²

Ein Unternehmen, das der Gruppe der KMU angehört, verbindet die Einheit von Eigentum und Leitung in einer Person. Der Eigentümer des Betriebs führt zugleich das Unternehmen. Er agiert somit auf dem Markt auf eigenes Risiko mit dem Ziel, Gewinn zu erwirtschaften. Da der Unternehmer Eigentümer ist, verhält er sich anders als ein im Unternehmen nicht finanziell engagierter Unternehmensleiter. Zudem bringt die Einheit von Leitung und Eigentum die Übereinstimmung von persönlichen mit unternehmerischen Zielen mit sich. Das Unternehmen ist für den Unternehmer ein Mittel zur Erreichung seiner persönlichen Ziele.¹⁶³ Der Unternehmer ist im KMU immer die zentrale Figur.

¹⁶⁰ <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>, Zugriff am 17.12.2014.

¹⁶¹ Ebd.

¹⁶² Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/>, Zugriff am 17.12.2014.

¹⁶³ Vgl. Behringer 2009, S. 41.

Organisiert sind KMU meist in einem auf den Unternehmer ausgerichteten Einliniensystem, das von ihm selbst oder mit der Hilfe weniger Führungspersonen bis in die Einzelheiten geleitet wird. Durch die zentrale Position des Unternehmers sind Risiken wie Selbstüberschätzung, Überforderung oder unzureichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse möglich. Sie bringt aber auch Vorteile wie kurze, direkte Kommunikationswege, was Koordinationsprobleme verringert, da keine aufwändigen technischen Hilfsmittel nötig sind. Der geringe Formalisierungsgrad lässt Unternehmen flexibel auf veränderte Märkte reagieren.¹⁶⁴

Bei KMU handelt es sich meist um Unternehmen in Familienbesitz. Sie erhalten kaum finanzielle staatliche Unterstützung in Krisensituationen und haben keinen Zugang zum anonymen Kapitalmarkt. Somit besitzen KMU weitaus schlechtere Grundvoraussetzungen für eine gute Finanzierung als die meisten Großbetriebe, denen eine Vielzahl an Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung steht. Zudem sind Unternehmen des KMU selten börsenorientiert.¹⁶⁵

Die personelle Struktur in den KMU weist ebenfalls entscheidende Unterschiede zu Großunternehmen auf. Zum einen ist die Anzahl der Beschäftigten weitaus geringer (> 500). Die Mitarbeiter verfügen meist über ein breites Fachwissen, im Gegensatz zu Mitarbeitern von Großbetrieben, die meist ein ausgeprägtes Spezialwissen haben. Durch die personelle Struktur in KMU kommt es zu ausgeprägten sozialen Kontakten, was zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft führen kann, denn zufriedene Mitarbeiter entwickeln mehr Engagement und sind fleißig und innovativ in ihrem Denken und Handeln. Man kann bei Unternehmen des KMU von einer guten Vertrauenskultur sprechen. Die Fluktuationsrate ist sehr gering. Allerdings fehlt KMU eine systematische Personalentwicklung. Bedingt durch die geringen personellen Kapazitäten herrscht meist eine sehr hohe Auslastung. Eine langfristige, ausführliche Planung und Steuerung ist daher nicht möglich.¹⁶⁶

5.4 Daten und Fakten der KMU

Die wichtigsten allgemeingültigen Faktoren für KMU sind zum einen die Mitarbeiterzahl, die 500 nicht überschreiten darf, sowie die Tatsache, dass es sich um ein rechtlich und wirtschaftlich konzernunabhängiges selbstständiges Unternehmen handelt. Diese Merkmale von Besitz, Leitung, Risiko und Haftung sowie die Beteiligung der Un-

¹⁶⁴ Vgl. Pfohl 2006, S. 19 f.

¹⁶⁵ Vgl. Behringer 2009, S. 46.

¹⁶⁶ Vgl. <http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/warum/besonderheiten/besonderheiten.rsys>, Zugriff am 19.12.2014.

ternehmensführung in allen unternehmenspolitischen Entscheidungen sind bei 93 % der deutschen Unternehmen zu finden.¹⁶⁷ So gehören in Deutschland 3,65 Millionen Unternehmen zu den KMU, was 99,6 % aller deutschen Unternehmen entspricht, und stellen mit 59,4 % den Großteil der Arbeitsplätze.¹⁶⁸ Die feste Verankerung in der Heimatregion und die intensive Pflege des Kontakts zu Kunden und Lieferanten in Kombination mit einem sehr vertrauten Mitarbeiterklima sind nur einige der Stärken der deutschen KMU. Die Nachhaltigkeit und das Bewusstsein, auch für zukünftige Generationen Weichen zu stellen, sind weitere positive Attribute, die dem Mittelstand zugeschrieben werden. Zwar mögen kritische Stimmen den Mittelstand auch als träge, unflexibel und verschlossen bezeichnen, bleibt er doch der Treiber der deutschen Volkswirtschaft und spielt eine entscheidende Rolle für Wachstum und Beschäftigung. Aus diesen Gründen waren und sind die KMU der Motor und das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Abbildung 11 fasst die relevanten Stärken und Schwächen der KMU als Arbeitgeber zusammen:

Stärken	Schwächen
Flache Hierarchien	Geringer Bekanntheitsgrad
Kurze Entscheidungswege	Fehlende Strategische Ausrichtung des Personalmanagements
Direkte Kommunikation mit der Unternehmensspitze	Wenige hierarchische Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten
Loyalität und Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern	(Patriarchalischer) Führungsstil
Nähe des Wohnorts zum Arbeitsplatz	Geringes Lohnniveau
Nähe zum Kunden und persönliche Geschäftsbeziehungen	Weniger immaterielle Anreize (Dienstwagen etc.)
Gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Betriebsklima stark abhängig vom Unternehmenseigentümer
Einbindung der Mitarbeiter in wichtige Unternehmensentscheidungen	

Abbildung 10: Stärken und Schwächen der KMU. Quelle: eigene Darstellung

¹⁶⁷ Vgl. Stiftung Familienunternehmen 2008, S. 12.

¹⁶⁸ Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0>, Zugriff am 17.12.2014.

6. Employer Branding für die KMU

Das Thema Employer Branding gewinnt im Wettbewerb um die richtigen Mitarbeiter immer mehr an Bedeutung. Viele KMU vertreten die Meinung, dass sie mit den großen bekannten Konzernen nicht mithalten und keine starke Arbeitgebermarke aufbauen können. Doch gerade für kleine und mittlere Unternehmen bietet Employer Branding die Möglichkeit, sich auf dem Arbeitsmarkt, gegen die scheinbar unerreichbaren Großkonzerne, zu positionieren. Das folgende Kapitel soll eine allgemeingültige Starthilfe für KMU liefern, deren Umsetzung durch die individuellen Spezifika des Unternehmens, dessen Branche und die Zielgruppen ergänzt und gesteuert wird. Grundlage der erarbeiteten Starthilfe sind einerseits die Faktoren, die in Kapitel 4 erläutert, und die Charakteristika der KMU, die in Kapitel 5 beschrieben wurden. Ergänzend wurde eine Marktforschung an verschiedenen Hochschulen und KMU durchgeführt, die weitere Aufschlüsse zum Thema Arbeitgeberattraktivität liefern konnte. Details der Umfrage befinden sich im Anhang A der Arbeit.

6.1 Grundlagen schaffen

Zu Beginn bestimmt die Unternehmensführung ein Employer-Brand-Kompetenz-Team (EB-Team), das, in enger Kooperation mit der Führung, den gesamten Prozess plant, umsetzt und kontrolliert. Diese Mitarbeiter müssen ausreichend Zeit haben und mit dem Human Resource oder dem Marketingmanagement vertraut sein. Das Team sollte sich ausgiebig mit dem Thema Employer Branding auseinandersetzen und sich über Literatur oder externe Beratungsstellen wie die DEBA eine Grundkompetenz aneignen, um das Fehlerrisiko zu minimieren. Auch kann der Blick auf die „großen“ Konkurrenten nicht schaden. Viele Großkonzerne wie beispielsweise L'Oréal oder Audi liefern ausgereifte Konzepte, bei denen man sich Ideen anschauen kann. Darüber hinaus muss das Budget geklärt werden, das für die Umsetzung zur Verfügung steht.

Checkliste Phase 1:

- ✓ Festlegen des EB-Kompetenz Team
- ✓ Literatur und Praxisrecherche zum Thema Employer Brand
- ✓ Rahmenbedingungen festlegen

6.2 Mitarbeiter ins Boot holen – Brainstorming

Die Mitarbeiter sind eine wichtige Zielgruppe der Arbeitgebermarke, eine frühe Einbindung des gesamten Personals erweist sich oft als hilfreich, schafft Vertrauen und erhöht die Wahrscheinlichkeit der Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen. Das EB-Team sollte, je nach Unternehmensgröße, in einer oder mehrerer Informationsveranstaltungen den Mitarbeiterstamm über die Planung der Entwicklung einer Arbeitgebermarke informieren und direkt die Möglichkeit zum Feedback geben, um wertvolle Ideen und Anregungen zu sammeln. Ein „geheimer Briefkasten“ ermöglicht den Mitarbeitern auch in den Folgetagen, ihre Meinungen zum Thema Employer Brand mitzuteilen. Zudem wissen die eigenen Mitarbeiter meist am besten, was gut ist und wo Optimierungsbedarf besteht.

Checkliste Phase 2:

- ✓ Informationsveranstaltung zum Thema Employer Brand im Unternehmen
- ✓ Den Mitarbeitern Möglichkeiten geben, Anregungen und Ideen zu äußern

6.3 Startschuss Employer-Branding-Prozess

Nachdem das EB-Team sich das nötige Wissen angeeignet und den gesamten Mitarbeiterstamm mit dem Vorhaben vertraut gemacht hat, kann der Startschuss zum Employer-Branding-Prozess fallen. Analyse, Arbeitgeberpositionierung, Umsetzung und Kontrolle heißen die Herausforderungen. Schritt für Schritt muss ab sofort jede einzelne Stufe bis hin zur ausgereiften Arbeitgebermarke erarbeitet werden.

6.3.1 Phase 1: Analyse der Ist-Situation

Auch wenn eine Analyse vielfach als mühselig, zeitraubend und langweilig empfunden wird, muss sie ausgiebig und intensiv durchgeführt werden. Die Ergebnisse bilden das Fundament für die weiteren Prozessschritte. Es sollten zunächst kostengünstige Methoden wie interne Mitarbeiterbefragungen oder kostenfreie Umfrageformulare aus dem Internet genutzt, bevor teure Marktforschung in Auftrag gegeben werden. Grundvoraussetzung ist, in der Analyse immer ehrlich zu sein. Beschönigungen der aktuellen Situation sind nicht zielführend. Die Checkliste zeigt, welche Fragen am Ende der Analysephase beantwortet sein müssen.

Checkliste Analyse:

- ✓ Welche internen und externen Einflussfaktoren sind relevant für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke?
- ✓ Wurden die individuellen Stärken und Schwächen des Unternehmens herausgearbeitet?
- ✓ Wurden die Einstellungen und Präferenzen der relevanten Zielgruppen erkannt? Welche Widersprüche zur aktuellen Arbeitgeberqualität bestehen?
- ✓ Welche Wettbewerber existieren und wie sieht ihr Arbeitgeberauftritt aus?
- ✓ Wie entwickeln sich die für das Unternehmen relevanten (Arbeits-)Märkte in den kommenden Jahren? Welche Besonderheiten sind zu beachten?

6.3.2 Phase 2: Wegweiser Arbeitgeberpositionierung

Im Dialog mit den eigenen Mitarbeitern muss das EB-Team die gewünschte Arbeitgeberpositionierung bestimmen. Zunächst heißt es, sich selbst zu vertrauen. Denn die Arbeitgebermarke soll authentisch sein und langfristig bestehen, somit muss die gewünschte Positionierung umsetzbar sein und darf keinen unerreichbaren Wunschstatus beschreiben. Die folgende Abbildung (Abbildung 11) präsentiert die vier relevanten Eckdaten der Arbeitgebermarke, die herausgefiltert und festgehalten werden müssen:

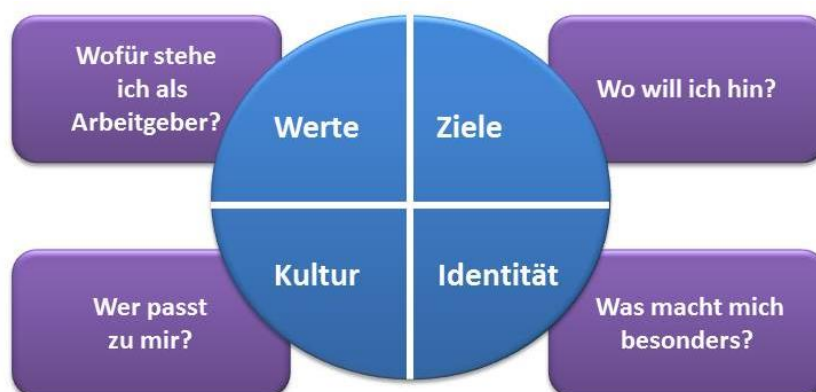


Abbildung 11: Basis der Arbeitgebermarke. Quelle: eigene Darstellung

Schritt Nr. 1 zur Arbeitgeberpositionierung

Die Unternehmensidentität und damit verbunden die Unternehmenskultur und Werte dienen als Basis und werden auf die Arbeitgebermarke übertragen. Es soll keine Parallelmarke entwickelt werden, sondern zwei sich gegenseitig stärkende Marken entste-

hen. Auf dieser Basis werden die Employer-Brand-Ziele definiert und bestenfalls in einer Vision festgehalten.

Schritt Nr. 2 zur Arbeitgeberpositionierung

Im nächsten Schritt werden die Unternehmensidentität und -kultur, Werte und Employer-Brand-Ziele konkretisiert. Das Employer Brand Positioning Statement formuliert, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht. Die Unique Employer Proposition bringt die Einzigartigkeit als Arbeitgeber auf den Punkt und macht deutlich, worin sich das Unternehmen von den Wettbewerbern unterscheidet. An dritter Stelle wird der Cultural Fit formuliert. Er beantwortet die Frage, welche Mitarbeiter sich nicht nur fachlich, sondern auch persönlich und kulturell am besten für das Unternehmen eignen.

Zur Übersichtlichkeit stellt die folgende Abbildung noch einmal die beiden Schritte zur Arbeitgeberpositionierung dar:

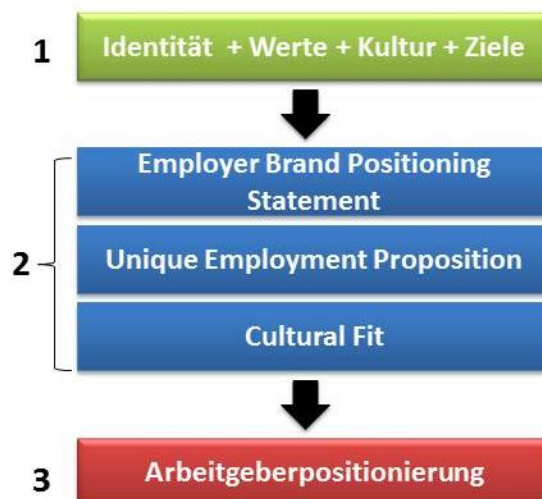


Abbildung 12: Schritte zur Arbeitgeberpositionierung. Quelle: eigene Darstellung

Checkliste Arbeitgeberpositionierung:

- ✓ Welche Werte, Gefühle und Emotionen sollen andere mit uns verbinden?
- ✓ Welche Kompetenzen möchten wir vermitteln?
- ✓ Was macht uns als Arbeitgeber einzigartig und attraktiv?
- ✓ Wie müsste ein Bewerber sein, so dass er optimal zu uns passt?
- ✓ Stehen Arbeitgebermarke und Unternehmensmarke in einer positiven wechselseitigen Beziehung zueinander?

6.3.3 Phase Nr. 3 Die Arbeitgebermarke lebendig werden lassen

Eine mühsam erarbeitete Arbeitgeberpositionierung bildet zwar ein gutes Fundament für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke, sie reicht aber nicht aus, um reale Erfolge zu verzeichnen. Nur wenn die Vorsätze und Versprechen umgesetzt und intern wie extern realisiert werden, rückt man der Arbeitgebermarke einen Schritt näher. Das folgende Kapitel präsentiert eine Auswahl an Tipps speziell für KMU und gibt Anregungen für die eigene Umsetzung im Unternehmen im Hinblick auf die verschiedenen Handlungsfelder der Employer Brand, die nur ein geringes Budget in Anspruch nehmen. Einfach aber effektiv lautet hier das Motto.

Schritt Nr. 1: Interne Handlungsfelder

Der Führungsstil

Flache Hierarchien wünschen sich die Arbeitnehmer von heute. Die Führungskräfte eines Unternehmens sollten stets erreichbar für ihre Mitarbeiter sein und die Möglichkeit zur direkten Kommunikation anbieten.

Die Weitergabe von Informationen ist für die meisten Arbeitnehmer ebenfalls sehr wichtig. Die Führungsebene sollte daher regelmäßig über aktuelle Entwicklungen informieren. Insbesondere die Vermittlung von schlechten Nachrichten ist sehr wichtig, da ein ehrliches Verhältnis das Vertrauen der Mitarbeiter in den Arbeitgeber stärkt. Zudem ist es wichtig, den Mitarbeitern die Chance zu bieten, ihre persönlichen Ideen in den Managementprozess einzubringen.

Tipps zur Unternehmensführung:

- ✓ Die Unternehmensführung sollte die Mittagspause oder andere Möglichkeiten dazu nutzen, um Zeit mit den Mitarbeitern zu verbringen und dabei Interesse an ihnen als Mensch und nicht als Leistungsträger zeigen.
- ✓ Nach einem längeren Ausfall eines Mitarbeiters sollte sich die Führungskraft in einem persönlichen Gespräch über dessen Gesundheitszustand informieren und ihm das Gefühl geben, dass nicht nur seine Leistungen, sondern auch sein Wohlbefinden von Bedeutung sind.
- ✓ Praxisorientierte Führung: Das Management sollte einzelne Tage in den unterschiedlichen Abteilungen verbringen; sich nicht nur theoretisch mit den Ablaufprozessen befassen, sondern einen Blick auf die Praxis werfen.
- ✓ Regelmäßiges Brainstorming in den einzelnen Abteilungen, in dem jeder seine Ideen zur Optimierung von Unternehmensprozessen einfließen lassen kann.

HR-Produkte und -Prozesse

Employer Branding umfasst keine einzelne Maßnahme, um kurzfristig Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, sondern ist die Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung im gesamten Unternehmen. Von der Integration der Mitarbeiter über die Mitarbeiterbindung bis hin zu ihrem Austritt aus dem Unternehmen, muss ein konsistentes Bild des Arbeitgebers präsentiert werden, das nicht nur niedergeschrieben ist, sondern sich in der alltäglichen Arbeitsqualität widerspiegelt.

Tipps zur Mitarbeiterintegration

✓ Die „Neulingspatenschaft“

Neuen und vor allem jungen Mitarbeitern sollte ein fester Ansprechpartner zugewiesen werden. Hierbei sollte es sich nicht um einen Vorgesetzten, sondern einen gleichgestellten Mitarbeiter handeln, der bereits längere Zeit im Unternehmen ist. So werden einerseits die „Neulinge“ schneller und besser integriert, andererseits wird dem Paten eine Verantwortung übertragen, die ihn motiviert und zugleich vor neue Herausforderungen stellt.

Tipps zur Mitarbeiterbindung

✓ Abwechslungsreiche Work-Life-Balance ist Pflicht!

Die Vermittlung eines gesünderen Lebensstils durch Kochkurse unter dem Motto „Schnell und gesund kochen“ oder die Teilnahme an einem gemeinsamen Firmenlauf inklusive gemeinsamen Trainings vorab unter Anleitung eines Fitnesscoachs sind zwei Beispiele für abwechslungsreiche Work-Life-Balance-Angebote. Zudem klagen viele Arbeitnehmer, die viel sitzen, über Rückenprobleme. „Rückenschonend sitzen – so geht es“ könnte das Thema eines Kurses lauten, der von einem Experten durchgeführt wird.

✓ Kooperation der KMU zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität einer Region:

Durch einen Zusammenschluss standortnaher Unternehmen steigt der Spielraum für attraktive Maßnahmen. Reicht das Budget eines Unternehmens nicht aus, um einen modernen Fitnessraum einzurichten, ermöglicht es z. B. die gemeinsame Umsetzung. Ebenso ist eine gemeinsame Kinderbetreuung in Betracht zu ziehen.

✓ Die Geburtstagsüberraschung:

Eine persönliche Grußkarte mit allen Unterschriften der Führungsebene und der eigenen Abteilung sowie ein Sonderrabatt auf die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen zum Geburtstag ist eine konkrete Maßnahme, die die Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters unterstreicht.

✓ **Besondere Leistungen belohnen:**

Studienergebnisse zeigen, dass Arbeitnehmer bessere Leistungen zeigen, wenn sie dafür belohnt werden. Die Entwicklung eines individuellen Prüfsystems der Mitarbeiterleistungen dient als Grundlage, um herausragende Arbeit zu belohnen. Die Führungsebene könnte beispielsweise am Ende jedes Geschäftsjahres die drei (oder fünf, bzw. zehn – je nach Unternehmensgröße –) besten Mitarbeiter zu einer Incentive-Reise einladen. Ein Segelturn am Wochenende oder ein Besuch in der Hauptstadt motivieren zu Höchstleistungen. Ebenso könnten diese Mitarbeiter durch einen zusätzlichen Ferientag belohnt werden.

Gestaltung des Arbeitsumfeldes

Mitarbeiter möchten mitbestimmen, das war die deutlichste Erkenntnis der Datenerhebung zur Arbeitgeberattraktivität. Die Mitarbeiterführung muss das Gespräch mit seinen Mitarbeitern suchen und sie an der Gestaltung des Arbeitsumfeldes mitwirken lassen.

Tipps zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes

✓ **Das Selbstverständliche nicht außer Acht lassen:**

Im Employer-Branding-Prozess suchen Unternehmen vielfach nach außergewöhnlichen und spektakulären Maßnahmen und vergessen dabei die kleinen Aufmerksamkeit, die Arbeitnehmer als sehr wichtig ansehen. Hierzu zählen z. B. die Bereitstellung von Wasser, Kaffee oder Obst für die Mitarbeiter sowie allgemeine Hygienestandards vom Parkplatz bis zu den Toilettenräumen.

✓ **Erfolgsgeschichten der Mitarbeiter:**

An einer zentral gelegenen Wand im Unternehmen werden besondere Leistungen oder die langjährige Zugehörigkeit eines Mitarbeiters gewürdigt. Die ausgewählten Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, in einem kurzen und prägnanten Satz ihre Verbundenheit zum Unternehmen bzw. die eigene Motivation zum Ausdruck zu bringen. Eine Veröffentlichung der Wand auf der Unternehmenshomepage oder sozialen Netzwerken stärkt die Anerkennung der Mitarbeiter und kann für eine bessere Reputation sorgen.

✓ **Mitgestalten unter Beachtung der Arbeitgebermarke:**

Das Unternehmen muss den Spielraum der Mitarbeiter zur Mitgestaltung des Arbeitsumfeldes im Hinblick auf das Unternehmensdesign (Farben, Formen, Hausschrift, Logo etc.) kontrollieren, um ein einheitliches Erscheinungsbild zu gewährleisten.

Schritt Nr. 2: Externe Handlungsfelder

Tipps zum Networking

- ✓ Lokale Kontakte als Schlüssel zum Erfolg:

Das Ergebnis der durchgeführten Studie zeigt, dass die Mobilitätsbereitschaft der meisten Arbeitnehmer nicht sehr hoch ist. Das Ziel sollte daher zunächst die lokale Attraktivität sein und sich erst dann ausbreiten. Lokale Schulen und (Fach-)Hochschulen sind dabei die erste Anlaufstelle. Die Bereitstellung von Praktikumsplätzen oder die Begleitung von Abschlussarbeiten sind nur zwei Beispiele für den Kontakt zu Bildungseinrichtungen.

Tipps zum Bewerbermanagement

- ✓ Professionelles Bewerbermanagement:

Teure elektronische Bewerbermanagementsysteme gibt es in großer Zahl. Ein Blick ins Detail verrät, welche Funktionen sinnvoll sind und welche den Preis nur unnötig in die Höhe treiben. Jedes Unternehmen muss für sich den besten Anbieter finden und auf die Vereinbarkeit seines Corporate Designs mit den Vorgaben des Herstellers achten.

- ✓ Schnelle und individuelle Rückmeldung:

Teilnehmer legen einen besonders großen Wert darauf möglichst schnell eine persönliche Rückmeldung zu erhalten. Ist der Zeitraum zwischen dem einschicken der Bewerbung und der Rückmeldung des Unternehmens zu groß, orientieren Arbeitnehmer sich vielfach schon in eine andere Richtung.

Tipps zur Reputation

- ✓ Lokales Engagement als Schlüssel zum Erfolg:

Wie beim Networking muss auch zum Aufbau und Erhalt einer guten Reputation zunächst das nahe Umfeld genutzt werden. Das Engagement in regionalen sozialen Einrichtungen spricht sich schnell herum und fördert die Arbeitgeberattraktivität. Während z. B. eine hohe Spende für „Wir helfen Kindern“ schnell in Vergessenheit gerät, bleibt der Bau eines modernen Kinderspielplatzes in der Umgebung lange präsent und sorgt für positive Schlagzeilen in den lokalen Medien.

- ✓ Sponsoring des Nachwuchses

KMU können als Sponsor fungieren, indem sie die besten (Hoch-)Schulabschlüsse (der Stadt oder des Stadtteils) prämiieren und mit einem Preisgeld belohnen. Dadurch zeigen die KMU Engagement in der Förderung des Nachwuchses. Die Präsenz bei der Zeugnisvergabe eines Abiturjahrgangs zieht eine hohe Aufmerksamkeit auf sich und steigert die Berichterstattung in den lokalen Medien.

Schritt Nr. 3: Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

Die Kommunikation mit den internen und externen Zielgruppen ist nicht einfach. Es gilt eine Vielzahl verschiedener Menschen anzusprechen und dabei stets dasselbe Bild als Arbeitgeber zu vermitteln. Dabei müssen Floskeln vermieden werden und glaubwürdige Aussagen den Inhalt bestimmen. Zudem muss ein klares Konzept unter Einhaltung formaler Vorgaben bestimmt werden. Nur wenn neben dem Inhalt auch Farben, Formen, Typographie und visuelle Elemente einheitlich sind, gelingt ein konsistentes Bild.

Checkliste Arbeitgeberslogan und zentrale Botschaften:

- ✓ Bringt der Slogan die Einzigartigkeit der Arbeitgebermarke auf den Punkt?
- ✓ Ist er kurz und prägnant formuliert?
- ✓ Stimmt er vollkommen mit der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenswerten überein?
- ✓ Wird der Slogan von wenigen zentralen Botschaften begleitet?
- ✓ Ergänzen die Botschaften ergänzen den Slogan sinnvoll?
- ✓ Werben Slogan und Botschaften um die passenden Bewerber und sprechen sie deren Bedürfnisse an?
- ✓ Sind die Aussagen des Slogans und der Botschaften glaubwürdig und sympathisch?

Checkliste Kommunikationskanäle

- ✓ Einheitliches Auftreten auf allen Kommunikationskanälen
- ✓ Aktualität und Kontinuität der Beiträge im Internet:
Die Mitgliedschaft in einem Internetznetzwerk erweist sich nur dann als effektiv, wenn regelmäßig Neuigkeiten veröffentlicht werden und nicht verjährte Beiträge das Erscheinungsbild prägen. Somit ist es empfehlenswert, lieber in weniger Plattformen aktiv zu sein, dafür aber die gewählten regelmäßig zu pflegen.
- ✓ Kreativität statt Alltagsfloskeln:
Die Arbeitgebermarke soll lebendig werden. Videos aus dem Berufsalltag oder Interviews mit den Auszubildenden über ihre Zeit im Unternehmen zeigen interessierten Arbeitnehmern, was sie erwartet.
- ✓ Karrierehomepage als Mittelpunkt der Kommunikation:
Das Einrichten einer eigenen Karrierehomepage ist heutzutage Pflicht. Soziale Netzwerke wie z. B. Facebook helfen dabei, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und den

Bekanntheitsgrad zu erhöhen, müssen dabei aber immer einen Link zur Karrierehomepage enthalten. Diese informiert die Bewerber über die Karrieremöglichkeiten und vakante Stellen und leitet sie im Idealfall direkt zum Online-Bewerberformular weiter. Die Hilfe eines Experten für den Aufbau einer professionellen Karrierehomepage ist eine gute Investition in die Zukunft.

✓ Der bunte Mix für langfristigen Erfolg:

Unter den vielen Möglichkeiten des Internets geraten die klassischen Methoden, wie eine Stellenanzeige in den Printmedien, schnell in Vergessenheit. Inserate in den lokalen Tageszeitungen eignen sich für KMU sehr gut für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen. Ebenso sollte für einen „Tag der offenen Tür“ im Unternehmen nicht nur im Internet geworben werden, sondern auch ein Beitrag beim lokalen Radiosender erreicht die richtige Zielgruppe und lockt Menschen an.

Schritt 4: Erstellung eines Maßnahmenplans

Es ist wichtig, klare Orientierungslinien zu haben. Somit sollte explizit festgehalten werden, welche Maßnahmen mit welchem Budget und in welchem Zeitrahmen umgesetzt werden und wer der Verantwortliche dafür ist. Ein Maßnahmenplan, der für alle Mitarbeiter zugänglich ist, eignet sich dafür, dass alle Beteiligten im Unternehmen die Übersicht behalten.

Maßnahme	Verantwortlich	Beteiligte	Zeitraum	Budget	Erfolgskontrolle

Abbildung 13: Maßnahmenplan. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz 2011, S. 101.

6.3.4 Phase Nr. 5: Erfolgskontrolle

Die folgende Abbildung fasst zusammen, welche Fragen in Bezug auf die Arbeitgebermarke am Ende des Prozesses klar definiert sein müssen.

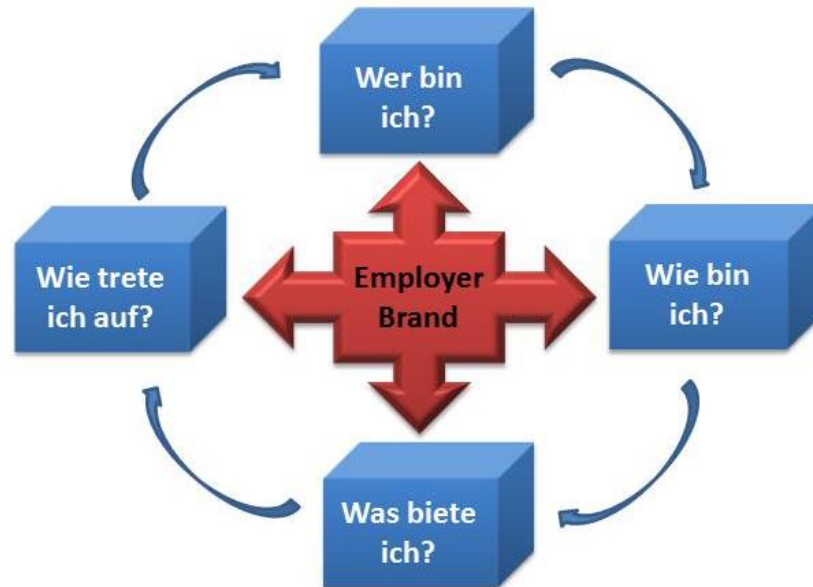


Abbildung 14: Kreislauf Employer-Branding-Prozess. Quelle: eigene Darstellung

Sind alle Fragen der einzelnen Bausteine eindeutig beantwortet und für interne wie externe Zielgruppen erkennbar, ist das Ziel einer attraktiven Arbeitgebermarke nicht mehr weit entfernt.

„If you can't measure it, you can't manage it“¹⁶⁹. Der Satz trifft es auf den Punkt. Kennzahlen wie Fluktuationsrate, die Fehlzeiten der Mitarbeiter oder die Anzahl der eingehenden Bewerbungen sind nur eine Auswahl der vielen Möglichkeiten, den Erfolg der Maßnahmen zur Umsetzung der Employer Brand zu prüfen. Letztlich sind diese abhängig von den gewählten Maßnahmen. Ein entscheidender Faktor aber liefert immer Aufschluss über einen Teilerfolg der Employer-Branding-Maßnahmen: die Mitarbeiterzufriedenheit. In Anhang C (S. XXII) ist ein Fragebogen zu finden, der in regelmäßigen Abständen von den Unternehmen genutzt werden sollte, um feststellen zu können, ob sich das eingesetzte Budget rentiert und wie sich die Meinungen in Bezug auf die Arbeitgebermarke verändern.

¹⁶⁹ Drucker zitiert nach Stotz/Wedel 2011, S. 139

„Tell me again: Why would someone really good want to join your company? And how will you keep them for more than a few years?“¹⁷⁰.

Wenn die beiden Fragen spontan kurz und schlüssig beantwortet werden können, ist die Arbeitgeberpositionierung bereits geglückt. Wenn zudem die passenden Maßnahmen auch umgesetzt und kontrolliert werden, rückt das Ziel, sich zum Employer of Choice auf dem Arbeitsmarkt zu etablieren, Stück für Stück näher.

¹⁷⁰ Nagel 2011, S. 11.

7. Schlussbetrachtung

Die intensive Auseinandersetzung mit den wachsenden Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt hat eine Vielzahl an Veränderungen im Hinblick auf die Marktdynamik, Wertedynamik und technologische Entwicklungen sichtbar gemacht. Der Mensch in seiner Funktion als Leistungsträger für seinen Arbeitgeber bildet den Schlüssel zum langfristigen Unternehmenserfolg. Es muss ein Umdenken in der Strategie der Unternehmen erfolgen und mehr zeitliche und finanzielle Ressourcen müssen in die Personalarbeit investiert werden. Dabei sollte insbesondere der Blick auf die hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte gerichtet werden, da ihr Wissen, ihre Motivation und Leistungsfähigkeit den maßgeblichen Unterschied zur Konkurrenz bewirken kann.

Der noch nicht vollständig erforschte Prozess des Employer Brandings wird in Zukunft immer mehr an Relevanz gewinnen. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen bilden der Aufbau und die Pflege einer attraktiven und glaubwürdigen Arbeitgebermarke die Möglichkeit, sich auf dem Arbeitsmarkt neben den großen Konzernen so zu positionieren, dass sich hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte bewerben und langfristig an das Unternehmen binden. Hierbei ist kein Schema auszumachen, das pauschal angewendet werden kann. Vielmehr zeigt der Employer-Branding-Prozess eine effektive Struktur auf, die die individuellen Stärken eines Unternehmens herauskristallisiert und sein individuelles Erfolgskonzept kreiert.

Employer Branding beschränkt sich nicht nur auf die Personalgewinnung, sondern ist als ganzheitlicher Prozess zu sehen. Die potenziellen Mitarbeiter müssen zwar schon bei der Informationssuche erreicht und zur Bewerbung animiert werden, doch erst im Arbeitsalltag zeigt sich, ob die entwickelten Strategien der Arbeitgebermarke auch tatsächlich umgesetzt wurden. Die Arbeitgebermarke muss gelebt und kommuniziert werden. Dies gelingt nur, wenn die definierten Werte und Leistungsversprechen an die Mitarbeiter in konkreten Maßnahmen, wie beispielsweise einer besseren Work-Life-Balance, realisiert werden.

Je tiefer sich die Verfasserin mit dem Thema der Employer Brand beschäftigt hat, umso facettenreicher und wichtiger empfand sie den Prozess für den langfristigen Unternehmenserfolg. Die Arbeit konnte die Leser lediglich in die Thematik einführen. Die Komplexität des Prozesses und die vielen individuellen Umsetzungsmöglichkeiten bieten ein weites Feld, auf dem weiter geforscht werden sollte und das jedem einzelnen Unternehmen langfristig Erfolg bringen und weitere Potenziale eröffnen kann.

Literaturverzeichnis

Bücher und Artikel:

Andratschke, Nadine / **Regier**, Stefanie / **Huber**, Frank: Employer Branding als Erfolgsfaktor – Eine conjoint-analytische Untersuchung. 1. Auflage, JOSEF EUL VERLAG GmbH, Köln 2009.

Beck, Christoph: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation – Plädoyer für einen Wandel. 5. Auflage, Freiburg 2011.

Behringer, Stefan: Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe – Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen. 4. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2009.

Berthel, Jürgen/ **Becker**, Fred G.: Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013.

Böttger, Eva: Employer Branding – Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2012.

Bröckermann, Reiner/ **Pepels**, Werner: Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber. 2. Auflage, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2013.

Dachrodt, Heinz G./ **Koberski**, Wolfgang/ **Engelbert**, Volker/ **Dachrodt**, Gunnar: Praxishandbuch Human Resources – Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung. 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

Europäische Kommission: Vorrang Mittelstand. Ausgabe 2008, Brüssel 2008.

Frey, Helmut: Handbuch der Personalbeschaffung. 1. Auflage, Verlag für Personalwirtschaft, München 1973.

Haensel, Susann: Employer Branding – Der Einsatz berufsbezogener Persönlichkeits-tests zur optimalen Besetzung von Stellen und zur Erkennung, Förderung und Bindung von Mitarbeitern. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2010.

Hauer, Gabriele/ **Schüller**, Achim/ **Strasmann**, Jochen: Kompetentes Human Resources Management. Lösungen für Personalverantwortliche in einer veränderten Unternehmenswelt. 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2002.

Hentze, Joachim /**Kammel**, Andreas: Personalwirtschaftslehre 1. 1. Auflage, Haupt UTB Verlag, Stuttgart, 2001.

Hermann, Arnold: Personal gewinnen mit Social Media – Die besten Strategien und Instrumente für Ihr Bewerbermarketing im Web 2.0. 1. Auflage, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg 2012.

Jung, Hans: Personalwirtschaft. 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2003.

Kropp, Waldemar: Systematische Personalwirtschaft. 2. unwesentlich veränderte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2001.

Michaels, Ed/ **Handfield-Jones**, Helen/ **Axelrod**, Beth: The war for talents. 1. Auflage, Harvard Business School Press, Cambridge 2001.

Nagel, Katja: Employer Branding – Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. LINDE VERLAG WIEN GmbH, Wien 2011.

Petkovic, Mladen: Employer Branding – Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2008.

Pfohl, Hans-Christian: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 4. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006.

Rath, Bernd H./ **Salmen**, Sonja: Recruiting im Social Web – Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen. 1. Auflage, Business Village GmbH, Göttingen 2012.

Reinemann, Holger: Mittelstandsmanagement: Einführung in Theorie und Praxis. 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, o. O. 2011.

Rohrlack, Kerstin: Personalbeschaffung – kompakt!. 1. Auflage, Rainer Hampp Verlag, Mering 2012.

Schmidt, Simone: Hochschulmarketing: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. 1. Auflage, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2007.

Scholz, Christian: Grundzüge des Personalmanagements. 1. Auflage, Vahlen Verlag, o. O. 2011.

Schuhmacher, Florian / **Geschwill**, Roland: Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009.

Sponheuer, Birgit: Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2010.

Stein, Volker: Personalmanagement für DUMMIES. 1. Auflage, WILEY-VCH Verlag, Weinheim 2013.

Stiftung Familienunternehmen: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, München 2008.

Stotz, Waldemar / **Wedel-Klein**, Anne: Employer Branding – Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2013.

Thöny, Adrian: Employer Branding – Wirtschaftspsychologische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Werbeversprechen, Realität und dessen Folgen. Akademiker Verlag, Saarbrücken 2013.

Weber, Maria: Employer Branding – Erfolgsfaktoren im Bereich Social Media. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2012.

Weise, Daniela M.: Rekrutierung der Net Generation: E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools. 1. Auflage, Diplomica Verlag, Hamburg 2011.

Weitzel, Tim: Recruiting Trends 2014 – Personalsuche und moderne Arbeit aus Sicht von Unternehmen und Bewerbern. Otto-Friedrich Universität Bamberg, Bamberg 2014.

Wiese, Dominika: Employer Branding – Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2005.

Wolf, Mareike Ulrike: Employer Branding – Bedeutung für die strategische Markenführung – Forschungsergebnisse im Kontext erfolgreicher und nicht erfolgreicher Beispiele aus der Praxis. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2010.

Internetquellen:

CYQUEST GmbH o. J.: Recruitainment Blog URL:

<http://blog.recruitainment.de/impressum/> [Stand 11.12.2014]

Deutsche Employer Branding Akademie GmbH 2007: Employer Branding Definition.

URL: <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> [Stand 21.12.2014]

Deutsche Employer Branding Akademie GmbH o. J.: Employer Branding und seine

Nachbarn. <http://www.employerbranding.org/marke.php> [Stand 21.12.2014]

Deutsche Employer Branding Akademie GmbH o. J.: Wirkungsfelder. URL:

<http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php> [Stand 23.12.2014]

Deutsche Employer Branding Akademie GmbH o. J.: Handlungsfelder. URL:

<http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php> [Stand 25.12.2014]

Facebook Ireland Limited o. J.: L'Oréal Karriere. URL:

<https://www.facebook.com/LorealCareersDeutschland/timeline> [Stand 15.12.2014]

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH o. J.: Besonderheiten im Mittelstand. URL: [http://qib.f-](http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/warum/besonderheiten/besonderheiten.rsys)

[bb.de/wissensmanagement/warum/besonderheiten/besonderheiten.rsys](http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/warum/besonderheiten/besonderheiten.rsys) [Stand 19.12.2014]

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Blog. URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80687/blog-v11.html> [Stand 11.12.2014]

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Soziales Netzwerk. URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1020869/soziales-netzwerk-v5.html> [Stand 10.12.2014]

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: SWOT-Analyse, URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326727/swot-analyse-v3.html> [Stand 25.12.2014]

Gabler Wirtschaftslexikon o. J.: Stichwort: Personalbeschaffung. URL:

www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72030/personalbeschaffung-v8.html [Stand 14.12.2014]

Gabler Wirtschaftslexikon o. J.: Stichwort Werkvertrag. URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/werkvertrag.html> [Stand 13.12.2014]

Gabler Wirtschaftslexikon o. J.: Stichwort: Head Hunting. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85251/head-hunting-v8.html> [Stand 10.12.2014]

Google Inc. o. J.: Google AdWords. URL: <https://www.google.de/adwords/> [Stand 13.12.2014]

Günnewig, Tanja: Strategieverwirklichung. URL: <http://4managers.de/management/themen/strategieverwirklichung-gute-strategien-scheitern-an-mangelhafter-umsetzung/> [Stand 27.12.2014]

Institut für Mittelstandsforschung o.J.: Mittelstand im Überblick. URL: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/> [Stand 17.12.2014]

Institut für Mittelstandsforschung o.J.: KMU-Definition des IfM Bonn. URL: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> [Stand 17.12.2014]

Institut für Mittelstandsforschung o.J.: KMU-Definition der EU Kommission. URL: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/> [Stand 17.12.2014]

Mattscheck, Markus o. J.: Onlinemarketing Jobbörsen: Übersicht und Vergleich. URL: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/basisinformationen/onlinemarketing-jobboersen-uebersicht-und-vergleich> [Stand 08.12.2014]

MA&T Organisationsentwicklung GmbH o. J.: Mit Social Media auf dem Weg zur Personalarbeit 2.0?. URL: <http://www.perwiss.de/thema-social-media.html> [Stand 08.12.2014]

netzvitamine GmbH o. J.: Web 1.0. URL: <http://www.netzvitamine.de/impressum.html> [Stand 08.12.2014]

Queb e.V. 2011: Mobile Recruiting. <http://www.queb.org/mobile-recruiting/> [Stand 13.12.2014]

Saatkorn 2013: URL: <http://www.saatkorn.com/2013/11/18/status-quo-mobile-recruiting-2013-interview-mit-prof-dr-wolfgang-jager/> [Stand 14.12.2014]

SPIEGEL ONLINE GmbH 2013: Mobile Bewerbung – Für Personaler Top, für Bewerber Flop. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/mobile-recruiting-bewerben-mit-dem-smartphone-ist-noch-unbeliebt-a-937232.html> [Stand 14.12.2014]

Socialbakers o. J.: Free Social Media Statistics. URL:

<http://www.socialbakers.com/statistics/> [Stand 08.12.2014]

Spiestersbach, Kai 2014. E-Recruiting Spezial: Die beliebtesten Bewerber-

Management-Systeme. URL: <http://www.jobbg.de/karriere/e-recruiting-spezial/> [Stand 06.12.2014]

Statista GmbH 2013: Anzahl der täglichen Tweets auf Twitter vom Februar 2010 bis Oktober 2013 (in Millionen). URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/237226/umfrage/wachstum-von-twitter-nach-anzahl-der-taeglichen-tweets/> [Stand 11.12.2014]

Statista GmbH 2015: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen in den Jahren von 1960 bis 2050 (in Millionen).

URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/321898/umfrage/demographie-bevoelkerungsentwicklung-in-deutschland-nach-altersgruppen/>

Teetz, Tania 2011: Bewerbermanagement bringt Vorteile für Recruiter und Bewerber.

URL: <http://www.business-wissen.de/artikel/bewerbermanagementsystem/> [Stand 06.12.2014]

Wollmilchsau GmbH 2014: Mobile Recruiting Studie 2014. URL:

<http://www.wollmilchsau.de/mobile-recruiting-studie-2014/> [Stand 13.12.2014]

Xeit GmbH o. J.: Microblogs. URL: <http://glossar.zeit.ch/microblogs> [Stand 11.12.2014]

XING AG o. J.: XING knackt 7-Millionen-Mitglieder-Marke in D-A-CH. URL:

<https://corporate.xing.com/deutsch/investor-relations/uebersicht/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilungbrxing-knackt-7-millionen-mitgl/586/a31e9302e3f0096b225ed9a24f170c8a/> [Stand 10.12.2014]

XING AG o. J.: URL: www.xing.com [Stand 10.12.2014]

Anhang

a. Empirische Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität

Fragebogen: Arbeitgeberattraktivität

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich eine Umfrage zum Thema "Arbeitgeberattraktivität" durch. Die Befragung wird ca. 5 Minuten in Anspruch nehmen. Die Teilnahme an der Umfrage ist vollkommen anonym und die erhobenen Daten erlauben keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person. Bitte beantworten Sie die Fragen wahrheitsgemäß und gewissenhaft. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Bitte nehmen Sie an der Umfrage nur teil, wenn sie entweder als Student kurz vor dem Abschluss stehen oder bereits berufstätig sind.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Mit den besten Grüßen
Marie Noël

1. Geschlecht?			
a <input type="checkbox"/> männlich	b <input type="checkbox"/> weiblich		
2. Alter?			
a <input type="checkbox"/> <20 Jahre	b <input type="checkbox"/> 21-30 Jahre	c <input type="checkbox"/> 31-40 Jahre	
3. Berufsstatus?			
a <input type="checkbox"/> Student	b <input type="checkbox"/> Berufstätig		
4. Einkommensklasse? (netto, monatlich)			
a <input type="checkbox"/> <450€	c <input type="checkbox"/> 1501€-3000€	e <input type="checkbox"/> keine Angabe	
b <input type="checkbox"/> 451€-1500€	d <input type="checkbox"/> <3001€		
5. Welchen Kanal nutzen Sie am häufigsten bei der Stellensuche?			
a <input type="checkbox"/> Internet	d <input type="checkbox"/> Empfehlungen von Freunden / Bekannten		
b <input type="checkbox"/> Printmedien	e <input type="checkbox"/> Arbeitsvermittlung		
c <input type="checkbox"/> TV- und Radiospots	f <input type="checkbox"/> Karrieremessen		
6. Welchen Anzeigenträger bevorzugen Sie bei der Jobsuche?			
a <input type="checkbox"/> Regionale Tageszeitungen	c <input type="checkbox"/> Fachzeitschriften		
b <input type="checkbox"/> Überregionale Tages- und Wochenzeitungen			
7. Welche Internetplattform bevorzugen Sie bei der Jobsuche?			
a <input type="checkbox"/> Unternehmenshomepage (Karrierehomepage)	d <input type="checkbox"/> Soziale Netzwerke (Facebook, Twitter etc.)		
b <input type="checkbox"/> Businessnetzwerke (XING, LinkedIn etc.)	e <input type="checkbox"/> Blogs & Foren		
c <input type="checkbox"/> Online Jobbörsen (Stepstone, Monster etc.)	f <input type="checkbox"/> Sonstige		
8. Welche Internetplattform bevorzugen Sie, um Informationen über einen potentiellen Arbeitgeber einzuholen?			
a <input type="checkbox"/> Unternehmenshomepage (Karrierehomepage)	d <input type="checkbox"/> Soziale Netzwerke (Facebook, Twitter etc.)		
b <input type="checkbox"/> Businessnetzwerke (XING, LinkedIn etc.)	e <input type="checkbox"/> Blogs & Foren		
c <input type="checkbox"/> Online Jobbörsen (Stepstone, Monster etc.)	f <input type="checkbox"/> Sonstiges		
9. Wählen Sie 3 Komponenten, die Sie bei Ihrem Wunscharbeitgeber als besonders wichtig empfinden:			
A <input type="checkbox"/> modern	E <input type="checkbox"/> erfolgreich	I <input type="checkbox"/> offen	M <input type="checkbox"/> international
B <input type="checkbox"/> elitär	F <input type="checkbox"/> dynamisch	J <input type="checkbox"/> vertrauenswürdig	
C <input type="checkbox"/> fördernd	G <input type="checkbox"/> anspruchsvoll	K <input type="checkbox"/> flexibel	
D <input type="checkbox"/> innovativ	H <input type="checkbox"/> kreativ	L <input type="checkbox"/> sympathisch	
10. Welchen 3 Eigenschaften schreiben Sie bei der Arbeitgeberwahl einen besonders hohen Stellenwert zu?			
A <input type="checkbox"/> öffentliche Reputation			
B <input type="checkbox"/> Work-Life-Balance			
C <input type="checkbox"/> Entlohnungflexible Arbeitszeitmodelle			
D <input type="checkbox"/> gutes Betriebsklima			
E <input type="checkbox"/> Freiheit- und Handlungsspielräume			
F <input type="checkbox"/> Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen			
G <input type="checkbox"/> Familienfreundlichkeit			
H <input type="checkbox"/> Arbeitsplatzsicherheit			
I <input type="checkbox"/> Gestaltung des Arbeitsumfeldes			
11. Wie hoch ist Ihre Mobilitätsbereitschaft für einen neuen Arbeitgeber?			
sehr niedrig -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 sehr hoch			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
12. Welche 2 Faktoren sind Ihnen in Bezug auf die Führungskultur besonders wichtig?			
A <input type="checkbox"/> Autoritärer Führungsstil	E <input type="checkbox"/> Wertschätzung eigener Ideen		
B <input type="checkbox"/> Flache Hierarchien	F <input type="checkbox"/> Offene Informationspolitik		
C <input type="checkbox"/> Delegation von Verantwortung	G <input type="checkbox"/> Sonstiges		
D <input type="checkbox"/> Direkter Kontakt zur Unternehmensführung			

Fragebogen: Arbeitgeberattraktivität Seite 2

13. Welche 2 Faktoren sind Ihnen in Bezug auf das Arbeitsumfeld besonders wichtig?
- A ☐ Ausstattung des Arbeitsplatzes mit adäquaten Arbeitsmitteln
 B ☐ Freie Mitgestaltung des Arbeitsumfeldes
 C ☐ Ausreichend Parkmöglichkeiten
 D ☐ Hygiene und Sauberkeit des Arbeitsumfeldes
 E ☐ Flexible Arbeitszeitmodelle
 F ☐ Möglichkeiten zum Homeoffice
-
14. Welche 2 Faktoren sind Ihnen in Bezug auf Work-Life-Balance besonders wichtig?
- A ☐ Sportmöglichkeiten
 B ☐ Kinderbetreuung
 C ☐ Betriebsfeiern und Ausflüge
 D ☐ Entspannungsmöglichkeiten
 E ☐ Gutes Gesundheitsmanagement
 F ☐ Sonstiges
-
15. Welche 2 Zusatzleistungen haben für Sie, neben dem Fixgehalt, einen besonders hohen Stellenwert?
- A ☐ Sonderzahlungen (Weihnachts- und Urlaubsgeld)
 B ☐ Prämienzahlungen für gute Leistungen
 C ☐ Zusatzversicherungen
 D ☐ Dienstwagen
 E ☐ Betriebliche Altersvorsorge
 F ☐ Mobiltelefon, Computer, Tablet etc.
 G ☐ Jobticket für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel
 H ☐ Umzugskostenerstattung
 I ☐ Rabatte auf die eigenen Produkte / Dienstleistungen
-

b. Grundauswertung der empirischen Untersuchung

1) Geschlecht?

	männlich	91
(47,40%)		
	weiblich	101
(52,60%)		
	<hr/>	
	Summe	192
	ohne Antwort	1

2) Alter?

	<20 Jahre	19
(9,90%)		
	21-30 Jahre	150
(78,13%)		
	31-40 Jahre	23
(11,98%)		
	<hr/>	
	Summe	192
	ohne Antwort	1

3) Berufsstatus?

	Student	132
(68,75%)		
	Berufstätig	60
(31,25%)		
	<hr/>	
	Summe	192
	ohne Antwort	1

4) Einkommensklasse? (netto, monatlich)

	<450€	115
(59,90%)		
	451€-1500€	29
(15,10%)		
	1501€-3000€	32
(16,67%)		
	<3001€	6
(3,13%)		
	keine Angabe	10
(5,21%)		
<hr/>		
	Summe	192
	ohne Antwort	1

5) Welchen Kanal nutzen Sie am häufigsten bei der Stellensuche?

	Internet	147
(76,56%)		
	Printmedien	32
(16,67%)		
	TV- und Radiospots	0
(0,00%)		
	Empfehlungen von Freunden / Bekannten	4
(2,08%)		
	Arbeitsvermittlung	3
(1,56%)		
	Karrieremessen	6
(3,13%)		
<hr/>		
	Summe	192
	ohne Antwort	1

6) Welchen Anzeigenträger bevorzugen Sie bei der Jobsuche?

	Regionale Tageszeitungen	100
(52,08%)		
	Überregionale Tages- und Wochenzeitungen	19
(9,90%)		
	Fachzeitschriften	73
(38,02%)		
<hr/>		
	Summe	192
	ohne Antwort	1

7) Welche Internetplattform bevorzugen Sie bei der Jobsuche?

	Unternehmenshomepage (Karrierehomepage)	3
(1,56%)		
	Businessnetzwerke (XING, LinkedIn etc.)	83
(43,23%)		
	Online Jobbörsen (Stepstone, Monster etc.)	96
(50,00%)		
	Soziale Netzwerke (Facebook, Twitter etc.)	5
(2,60%)		
	Blogs & Foren	0

(0,00%)		
(2,60%)	Sonstige	5
	Summe	192
	ohne Antwort	1

8) Welche Internetplattform bevorzugen Sie, um Informationen über einen potentiellen Arbeitgeber einzuholen?

(57,81%)	Unternehmenshomepage (Karrierehomepage)	111
(4,17%)	Businessnetzwerke (XING, LinkedIn etc.)	8
(2,60%)	Online Jobbörsen (Stepstone, Monster etc.)	5
(28,65%)	Soziale Netzwerke (Facebook, Twitter etc.)	55
(4,17%)	Blogs & Foren	8
(2,60%)	Sonstiges	5
	Summe	192
	ohne Antwort	1

9) Wählen Sie 3 Komponenten, die Sie bei Ihrem Wunscharbeitgeber als besonders wichtig empfinden:

(11,98%)	modern	23
(11,98%)	elitär	23
(32,81%)	fördernd	63
(29,69%)	innovativ	57
(20,83%)	erfolgreich	40
(7,81%)	dynamisch	15
(18,23%)	anspruchsvoll	35
(11,98%)	kreativ	23
(25,52%)	offen	49
(57,81%)	vertrauenswürdig	111
(21,88%)	flexibel	42
(37,50%)	sympathisch	72
(11,98%)	international	23
	Nennungen (Mehrfachwahl möglich!) geantwortet haben	576 192

ohne Antwort 1

10) Welchen 3 Eigenschaften schreiben Sie bei der Arbeitgeberwahl einen besonders hohen Stellenwert zu?

(30,21%)	öffentliche Reputation	58
(57,29%)	Work-Life-Balance	110
(14,06%)	Entlohnungflexible Arbeitszeitmodelle	27
(45,83%)	gutes Betriebsklima	88
(16,67%)	Freiheit- und Handlungsspielräume	32
(57,29%)	Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen	110
(8,33%)	Familienfreundlichkeit	16
(58,33%)	Arbeitsplatzsicherheit	112
(10,94%)	Gestaltung des Arbeitsumfeldes	21

Nennungen (Mehrfachwahl möglich!)	574
geantwortet haben	192
ohne Antwort	1

11) Wie hoch ist Ihre Mobilitätsbereitschaft für einen neuen Arbeitgeber?

(6,77%)	sehr niedrig	13
(22,40%)		43
(34,38%)		66
(18,23%)		35
(9,90%)		19
(5,73%)		11
(2,60%)	sehr hoch	5

Summe	192
ohne Antwort	1
Mittelwert	-0,7
Median	-1

12) Welche 2 Faktoren sind Ihnen in Bezug auf die Führungskultur besonders wichtig?

(6,77%)	Autoritärer Führungsstil	13
(64,06%)	Flache Hierarchien	123
(26,04%)	Delegation von Verantwortung	50

	Direkter Kontakt zur Unternehmensführung	64
(33,33%)		
	Wertschätzung eigener Ideen	78
(40,63%)		
	Offene Informationspolitik	49
(25,52%)		
	Sonstiges	8
(4,17%)		
<hr/>		
	Nennungen (Mehrfachwahl möglich!)	385
	geantwortet haben	192
	ohne Antwort	1

13) Welche 2 Faktoren sind Ihnen in Bezug auf das Arbeitsumfeld besonders wichtig?

	Ausstattung des Arbeitsplatzes mit adäquaten Arbeitsmitteln	51
(26,56%)		
	Freie Mitgestaltung des Arbeitsumfeldes	106
(55,21%)		
	Ausreichend Parkmöglichkeiten	23
(11,98%)		
	Hygiene und Sauberkeit des Arbeitsumfeldes	90
(46,88%)		
	Flexible Arbeitszeitmodelle	72
(37,50%)		
	Möglichkeiten zum Homeoffice	42
(21,88%)		
<hr/>		
	Nennungen (Mehrfachwahl möglich!)	384
	geantwortet haben	192
	ohne Antwort	1

14) Welche 2 Faktoren sind Ihnen in Bezug auf Work-Life-Balance besonders wichtig?

	Sportmöglichkeiten	95
(49,48%)		
	Kinderbetreuung	32
(16,67%)		
	Betriebsfeiern und Ausflüge	54
(28,13%)		
	Entspannungsmöglichkeiten	102
(53,13%)		
	Gutes Gesundheitsmanagement	77
(40,10%)		
	Sonstiges	24
(12,50%)		
<hr/>		
	Nennungen (Mehrfachwahl möglich!)	384
	geantwortet haben	192
	ohne Antwort	1

15) Welche 2 Zusatzleistungen haben für Sie, neben dem Fixgehalt, einen besonders hohen Stellenwert?

(39,06%)	Sonderzahlungen (Weihnachts- und Urlaubsgeld)	75
(41,15%)	Prämienzahlungen für gute Leistungen	79
(19,79%)	Zusatzversicherungen	38
(28,65%)	Dienstwagen	55
(38,54%)	Betriebliche Altersvorsorge	74
(15,10%)	Mobiltelefon, Computer, Tablet etc.	29
(5,21%)	Jobticket für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel	10
(5,73%)	Umzugskostenerstattung	11
(6,77%)	Rabatte auf die eigenen Produkte / Dienstleistungen	13
<hr/>		
	Nennungen (Mehrfachwahl möglich!)	384
	geantwortet haben	192
	ohne Antwort	1

c. Kontrollfragebogen Arbeitgebermarke

Kontrollumfrage Arbeitgebermarke

1. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?
sehr unzufrieden -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 sehr zufrieden
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. Wie (heraus-)fordernd ist Ihr Job?
nicht fordernd -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 sehr fordernd
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. Wie oft fühlen Sie sich in einer normalen Arbeitswoche gestresst?
sehr oft -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 nie
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. Wie zufrieden sind Sie mit dem Führungsstil Ihres Vorgesetzten?
sehr unzufrieden -3 -2 -1 0 +1 +2 sehr zufrieden
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. Wie realistisch sind die Erwartungen Ihres Vorgesetzten?
nicht realistisch -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 sehr realistisch
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. Wie sehr haben Ihnen die zugeteilten Aufgaben Ihres Vorgesetzten geholfen sich schnell im Unternehmen zu recht zu finden?
überhaupt nicht -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 total
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. Fühlen Sie sich auf der Arbeit ständig überwacht?
nie -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 ständig
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. Haben Sie viele Möglichkeiten in Ihrem Unternehmen beruflich aufzusteigen?
wenige Möglichkeiten -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 viele Möglichkeiten
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9. Sind die Zusatzleistungen für Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen angemessen?
wenig Zusatzleistungen -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 viele Zusatzleistungen
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10. Wie zufrieden sind Sie mit der Gestaltung und Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes?
nicht zufrieden -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 sehr zufrieden
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11. Wie würden Sie das allgemeine Betriebsklima bewerten?
sehr schlecht -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 sehr gut
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12. Sehen Sie ihr Gehalt, gemessen an Ihrer Arbeitsleistung, als gerechtfertigt an?
Gehalt zu niedrig -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Gehalt zu hoch
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
13. Welche der unten benannten Eigenschaften würden Sie Ihrem Arbeitgeber zuschreiben?
- | | | |
|--------------------------------------|--|---|
| A <input type="checkbox"/> modern | E <input type="checkbox"/> erfolgreich | I <input type="checkbox"/> offen |
| B <input type="checkbox"/> elitär | F <input type="checkbox"/> dynamisch | J <input type="checkbox"/> vertrauenswürdig |
| C <input type="checkbox"/> fördernd | G <input type="checkbox"/> anspruchsvoll | K <input type="checkbox"/> flexibel |
| D <input type="checkbox"/> innovativ | H <input type="checkbox"/> kreativ | L <input type="checkbox"/> sympathisch |
- M ☐ international
14. Sind Sie mit den Work-Life-Balance Angeboten Ihres Arbeitgebers zufrieden?
sehr unzufrieden -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 sehr zufrieden
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15. Wie stolz sind Sie auf die Employer Brand (Unternehmensmarke) Ihres Unternehmens?
nicht stolz -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 sehr stolz
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname